

---

# **MASTERARBEIT**

---

Frau  
**Katharina Hanser**

**Social, Civil und Business  
Entrepreneurship:**

**Eine theoretische Betrachtung mit  
Perspektiven für die Hybridität  
im Gründungsprozess**

**2015**

# **MASTERARBEIT**

---

## **Social, Civil und Business Entrepreneurship:**

### **Eine theoretische Betrachtung mit Perspektiven für die Hybridität im Gründungsprozess**

Autor:  
**Frau Katharina Hanser (B.Eng.)**

Studiengang:  
**Industrial Management (M.Sc.)**

Seminargruppe:  
**ZM13w2-M**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:  
**Dr. Julia Köhler**

Einreichung:

Mittweida, den 30. November 2015

# **MASTER THESIS**

---

## **Social, Civil and Business Entrepreneurship:**

**A theoretical consideration with  
prospects for hybridity  
in founding process**

author:

**Ms. Katharina Hanser (B.Eng.)**

course of studies:

**Industrial Management (M.Sc.)**

seminar group:

**ZM13w2-M**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

second examiner:

**Dr. Julia Köhler**

submission:

Mittweida, the 30th of November 2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Hanser, Katharina:

Social, Civil und Business Entrepreneurship: Eine theoretische Betrachtung mit Perspektiven für die Hybridität im Gründungsprozess

Social, Civil and Business Entrepreneurship: A theoretical consideration with prospects for hybridity in founding process

125 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Institut für Technologie- und Wissenstransfer (ITWM), Masterarbeit, 2015

### **Referat:**

Das theoretische Rahmenwerk umfasst die grundlegende Betrachtung zum Entrepreneur und Entrepreneurship. Dies beinhaltet den historischen Ursprung des Entrepreneurs, die Entwicklung von Entrepreneurship zu einem interdisziplinären Forschungsfeld sowie Betrachtungen zur Entrepreneurship Education mit der Gründerlehre, Gründerforschung und Gründerpraxis. Nach den theoretischen Grundlagen erfolgen Darstellungen zu den Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship sowie Erläuterungen zum ökonomischen Wandel. Die Betrachtungen zu den Erfolgsfaktoren von Entrepreneurship dienen als Überleitung zum praktischen Teil der Arbeit. Dieser umfasst den Gründungsprozess aus gewinn- und werteorientierter Sicht mit den Phasen der Vorgründung und Gründung sowie Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung in Form von existierenden Beispielen und Handlungsfeldern. Die Intention der Arbeit liegt in dem Aufweichen konventioneller Muster im Gründungsprozess sowie Vorurteilen in der Praxis, hinsichtlich eines vorprogrammierten Konfliktes bei der Verknüpfung von sozialen und wirtschaftlichen Wertschöpfungsabsichten.

### **Schlüsselwörter:**

Entrepreneur, Entrepreneurship, Gründung, Hybridität, Social Entrepreneurship, Business Entrepreneurship, Civil Entrepreneurship, Gründungsprozess

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.2	Aufbau der Arbeit .....	4
1.3	Verwendete Quellen und Literatur .....	5
<b>2</b>	<b>Entrepreneurship: Entwicklung und theoretische Grundlagen .....</b>	<b>6</b>
2.1	Definition Entrepreneur .....	7
2.2	Definition Entrepreneurship .....	15
2.3	Entrepreneurship Education .....	21
<b>3</b>	<b>Die Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship und der ökonomische Wandel zur Hybridität .....</b>	<b>36</b>
3.1	Charakteristik der Entrepreneurship-Formen .....	37
3.2	Der ökonomische Wandel zur Hybridität .....	48
<b>4</b>	<b>Erfolgsfaktoren Entrepreneurship .....</b>	<b>53</b>
4.1	Der Entrepreneur .....	54
4.2	Die Organisation .....	58
4.3	Das Umfeld .....	60
<b>5</b>	<b>Der gewinn- oder wertorientierte Gründungsprozess mit Perspektiven zur hybriden Zielerreichung .....</b>	<b>63</b>
5.1	Vorgründungsphase .....	64
5.2	Gründungsphase .....	94
5.3	Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung .....	119
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>123</b>
6.1	Zusammenfassung .....	123
6.2	Fazit .....	125

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht .....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>XII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.2 Aufbau der Arbeit .....	4
1.3 Verwendete Quellen und Literatur .....	5
<b>2 Entrepreneurship: Entwicklung und theoretische Grundlagen .....</b>	<b>6</b>
2.1 Definition Entrepreneur .....	7
2.1.1 Der historische Ursprung .....	7
2.1.2 Begriffsabgrenzung Entrepreneur .....	14
2.2 Definition Entrepreneurship .....	15
2.2.1 Die Entwicklung von Entrepreneurship .....	16
2.2.2 Schlüsselemente Entrepreneurship .....	19
2.3 Entrepreneurship Education .....	21
2.3.1 Gründerlehre .....	23
2.3.2 Gründerforschung .....	28
2.3.3 Gründerpraxis .....	32
<b>3 Die Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship und der ökonomische Wandel zur Hybridität .....</b>	<b>36</b>
3.1 Charakteristik der Entrepreneurship-Formen .....	37
3.1.1 Social Entrepreneurship .....	38
3.1.2 Civil Entrepreneurship .....	43
3.1.3 Business Entrepreneurship .....	46
3.2 Der ökonomische Wandel zur Hybridität .....	48
3.2.1 Gesamtgesellschaftliche Bedeutung .....	49
3.2.2 Der Prozess des ökonomischen Wandels .....	50
<b>4 Erfolgsfaktoren Entrepreneurship .....</b>	<b>53</b>
4.1 Der Entrepreneur .....	54

---

4.2	Die Organisation .....	58
4.3	Das Umfeld .....	60
<b>5</b>	<b>Der gewinn- oder werteorientierte Gründungsprozess mit Perspektiven zur hybriden Zielerreichung .....</b>	<b>63</b>
5.1	Vorgründungsphase.....	64
5.1.1	Die unternehmerische Gelegenheit .....	65
5.1.2	Die Idee .....	67
5.1.2.1	Der Innovationsprozess .....	68
5.1.2.2	Kreativitätstechniken.....	69
5.1.3	Das Geschäftsmodell .....	73
5.1.3.1	Methoden der Geschäftsmodellierung .....	73
5.1.3.2	Einsatz der vorgestellten Methoden .....	92
5.2	Gründungsphase.....	94
5.2.1	Organisation .....	95
5.2.2	Finanzierung .....	102
5.2.3	Entrepreneurial Marketing.....	110
5.2.3.1	Handlungsebenen.....	110
5.2.3.2	Instrumente des Online-Marketings .....	115
5.3	Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung .....	119
5.3.1	Existierende Beispiele hybrider Organisationen .....	119
5.3.2	Interne und externe Handlungsfelder .....	120
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>123</b>
6.1	Zusammenfassung.....	123
6.2	Fazit .....	125
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXV</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>BAND</b>	Business Angels Netzwerk Deutschland
<b>BGH</b>	Bundesgerichtshof
<b>BJU</b>	Bundesverband Junger Unternehmer
<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>DFG</b>	Deutsche Forschungsgemeinschaft
<b>DIHK</b>	Deutsche Industrie- und Handelskammertag
<b>eG</b>	eingetragene Genossenschaft
<b>ELIDA</b>	Entrepreneurship Literatur Datenbank
<b>ESF</b>	Europäischer Sozialfonds
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>e.V.</b>	eingetragener Verein
<b>EWIV</b>	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung
<b>FGF e.V.</b>	Förderkreis Gründungs-Forschung e.V.
<b>GbR</b>	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>i.d.R.</b>	in der Regel
<b>IfM</b>	Institut für Mittelstandsforschung
<b>KfW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau
<b>KG</b>	Kommanditgesellschaft
<b>KMU</b>	Kleine und mittlere Unternehmen
<b>LLL</b>	Lebenslanges Lernen / Long Life Learning
<b>OHG</b>	Offene Handelsgesellschaft
<b>PartG</b>	Partnergesellschaft



<b>SEA</b>	Search Engine Advertising
<b>SEM</b>	Search Engine Marketing
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization
<b>SMM</b>	Social Media Marketing
<b>SVP</b>	Social Value Proposition
<b>u.a.</b>	und andere
<b>UG</b>	Unternehmergesellschaft
<b>uwf</b>	UmweltWirtschaftsForum
<b>VC</b>	Venture Capital
<b>VP</b>	Venture Philanthropy

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Entrepreneur und nationalökonomische Strömungen.....	12
Abbildung 2: Schlüsselemente Entrepreneurship.....	19
Abbildung 3: Entwicklung Entrepreneurship-Professuren .....	29
Abbildung 4: Themengebiete nach akademischem und praktischem Potenzial .....	31
Abbildung 5: Social, Civil und Business Entrepreneurship.....	37
Abbildung 6: Social Entrepreneurship Modell .....	41
Abbildung 7: Gesamtgesellschaftliche Bedeutung von Entrepreneurship .....	50
Abbildung 8: Der Prozess des ökonomischen Wandels zur Hybridität .....	52
Abbildung 9: Entrepreneurship-Modell nach Jacobsen .....	62
Abbildung 10: Phasen im Innovationsprozess .....	68
Abbildung 11: Business Model Canvas .....	74
Abbildung 12: Strategische Nutzenkurve .....	80
Abbildung 13: Dynamisches Effectuation-Modell.....	81
Abbildung 14: Effectuation vs. Causation .....	83
Abbildung 15: Prozessmodell für Bricolage .....	85
Abbildung 16: Design Thinking Prozess der HPI School of Design Thinking .....	87
Abbildung 17: Klassifizierung der Methoden zur Geschäftsmodellierung.....	94
Abbildung 18: Abgrenzung der Organisationsformen .....	103
Abbildung 19: Finanzierungsarten: Innen- und Außenfinanzierung.....	104
Abbildung 20: Verfügbare Finanzierungsinstrumente .....	105
Abbildung 21: Social Media Kommunikationskanäle.....	118
Abbildung 22: Interne Handlungsfelder hybrider Organisationen.....	121
Abbildung 23: Externe Handlungsfelder hybrider Organisationen.....	122

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begriffsabgrenzung Entrepreneur, Unternehmer und Manager .....	15
Tabelle 2: Theorieströmungen Entrepreneurship .....	18
Tabelle 3: Charakteristische Themenbereiche für Entrepreneurship .....	18
Tabelle 4: Systematisierung von Gründungen .....	20
Tabelle 5: Aktionsschwerpunkte des "Entrepreneurship 2020 Action Plan" .....	27
Tabelle 6: Die Eigenschaften des Entrepreneurs .....	65
Tabelle 7: Quellen von Gelegenheiten .....	67
Tabelle 8: Klassifizierung der Kreativitätstechniken .....	69
Tabelle 9: Bausteine des Business Model Canvas .....	75
Tabelle 10: Überblick konzeptkreative Gründungen und Entrepreneurial Design .....	78
Tabelle 11: Effectuation-Prinzipien .....	82
Tabelle 12: Charakteristik und Phasen im Design-Thinking-Prozess .....	88
Tabelle 13: Einsatzgebiete, Anforderungen und Zielgruppen des Businessplans .....	90
Tabelle 14: Überblick zu Rechtsformen unternehmerischer Organisationen .....	99
Tabelle 15: Finanzierungsquellen gewinn- und wertorientierter Organisationen .....	109
Tabelle 16: Marktsegmentierung im Kontext von Neugründungen .....	113

## Vorwort

Die Arbeit wurde aus eigenem Gründungsinteresse angestrebt. Ein großer Dank gebührt Frau Prof. Dr. Meister und Frau Dr. Köhler für ihre Unterstützung und Betreuung der selbstständig gewählten Thematik mit Fokus auf Gründerlehre und –forschung. Ein weiterer Dank gilt Familie und Freunden, die diese Arbeit mit vielen Gesprächen und Gedanken förderten.

Was macht Entrepreneurship aus und was unterscheidet Entrepreneure von anderen Menschen? Auf der Suche nach einer Antwort ergab sich ein schillerndes Phänomen, das sich seinen Weg durch eine erhebliche Anzahl von wissenschaftlichen Disziplinen geebnet hatte und einen breiten Forschungsdiskurs erschuf. Der ursprüngliche ökonomische Charakter gewann innerhalb von Jahrzehnten einen interdisziplinären Forschungsreichtum erheblichen Ausmaßes, mit zunehmend internationalem Kontext und Publikationskanälen. Innerhalb von 17 Jahren wuchs die Anzahl der Professuren in Deutschland so stark, dass nun, gemessen an der Einwohnerzahl und den Lehrstühlen, ein ähnliches Verhältnis wie in den Vereinigten Staaten von Amerika vorliegt. Dies zeigt die steigende Bedeutung der Thematik für Wirtschaft und Gesellschaft. Die Dynamik und das Wesen von Entrepreneurship, vergleichbar mit dem leidenschaftlichen Gründergeist der Amerikaner, bleiben dennoch weitestgehend der akademischen Forschung vorbehalten, nicht zuletzt auch durch ein fehlendes Verständnis für die Rolle des Entrepreneurs in der Gesellschaft. In der Praxis trifft man kaum auf diese Thematik und oft wird Entrepreneurship fälschlicherweise mit Unternehmertum gleichgesetzt. Dabei liegt allenfalls eine Schnittmenge der Begriffe vor. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob es nicht an der Zeit wäre für eine Neudefinition zur Rolle des Unternehmers in der Gesellschaft. Denn noch immer hält sich das negative Bild des eigennützigen Unternehmers und wird im Zuge der Globalisierung verstärkt. Jedoch entstehen auch vielfältige neue Konzepte hinsichtlich sozialer und gemeinschaftlicher Herausforderungen. Die Demokratisierung des Marktes und das Verständnis als Weltbürger schreiten stetig voran und fördern, neben der wachsenden Unzufriedenheit aufgrund ökonomischer Prozesse, auch den Wunsch des Bürgers nach Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit. Die Vehemenz und Beharrlichkeit dieser Forderungen zeigen sich weltweit in den vielfältigsten Formen.

Die ‚schöpferische Zerstörung‘ Schumpeters, im Sinne der Innovation und des Wandels, wurde als Kernelement der liberalen Wirtschaftskraft und des Entrepreneurs definiert. Dies wird von vielen wirtschaftspolitischen Denkern als feste Erkenntnis

vertreten. Jedoch herrscht häufig Unkenntnis über die theoriegeleitete Definition des Entrepreneurs und es erfolgt häufig eine Gleichsetzung mit dem Unternehmer.

Nach einer eingehenden Betrachtung zur Gründerforschung, mit dem Wesen des Entrepreneurs und der Thematik von Entrepreneurship sowie sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik, zeichnet sich ein ähnliches Bild wie in Schumpeters Theorie ab. Der Streit und die Dynamik zwischen werte- oder gewinnorientierten Konzepten in der Gesellschaft schreiten weltweit voran. Die rein gewinnorientierte Sicht führt, auch durch die Fortschritts- und Zeitbeschleunigung der Digitalisierung, zu meist operativen Entscheidungen und Handlungen. Dies führt wiederum zu nicht kalkulierbaren Ergebnissen und Wechselwirkungen in volkswirtschaftlichen und ökologischen Prozessen. Die Globalisierung sowie die zunehmende Konzentration des Kapitals und der Wirtschaftsleistung, verstärken die Reichweite und den Grad der Auswirkungen um ein Vielfaches. Als Konsequenz wachsen gesellschaftlicher Widerstand und alternative Ansätze. Es bleibt letztlich offen ob es, wie in Schumpeters Theorie, zu einem friedlichen Umbruch durch demokratische Wahlen und schließlich zum Sozialismus kommt. Jede Veränderung birgt auch die Chance für Neues. Mit einer intelligenten Ökonomie und einem neuen Verständnis zur Rolle des Unternehmers, könnten Wandel und Wohlstand aus der Gesellschaft selbst entstehen.

Da Bildungs- und Forschungseinrichtungen als Schnittstelle zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Politik fungieren, müssen verstärkt konventionelle Muster hinsichtlich der Verknüpfung von werte- und gewinnorientierten Modellen abgebaut und eine personalisierte sowie freie Gründerkultur gefördert werden. Denn:

*„Eine kreative Ökonomie ist der Treibstoff der Wohlfahrt.“*

*Ralph Waldo Emerson (1803-1882)*

# 1 Einleitung

Im Zuge der Globalisierung stehen weltweit Bürger, Unternehmen und Staaten vor vielen Herausforderungen und Krisen. Im deutschen Sprachgebrauch steht der Begriff ‚Krise‘ für ein sich zuspitzendes drohendes Ereignis und vermittelt ein Gefühl der Gefahr und Ausweglosigkeit.<sup>1</sup> Betrachtet man jedoch den altgriechischen Ursprung ‚crisis‘, so lässt es sich eher mit Beurteilung, Entscheidung oder Streit übersetzen.<sup>2</sup> Dies zeigt, dass Krisen auch immer die Chance zur Veränderung beinhalten. Da Innovationen als Schlüssel für Wirtschaftswachstum und Wandel gesehen werden, sind Gründungen und das unternehmerische Handeln, besonders unter den aktuellen Herausforderungen, von erheblicher Bedeutung für die Gesellschaft. Die Thematik Entrepreneurship hat ihre Wurzeln im 18. Jahrhundert und beruht auf den Anfängen der Industrialisierung sowie der Entstehung von Wirtschaftstheorien. Die Herausbildung volkswirtschaftlicher Theorien geht eng einher mit der Wirtschaftspolitik. All diese Betrachtungen führten zur Bildung und Veränderung des wirtschaftspolitischen Systems der jeweiligen Epoche. Eng verflochten mit den historischen Hintergründen entwickelte sich Entrepreneurship in den letzten Jahrzehnten zu einem großen interdisziplinärem Forschungsfeld mit Bereichen der Psychologie, Soziologie, Philosophie sowie den Natur- und Wirtschaftswissenschaften. Dies verdeutlicht die wachsende Bedeutung unternehmerischen Handelns, auch im Hinblick auf die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung.

Der ‚Entrepreneur‘ lässt sich wörtlich mit dem ‚Unternehmer‘ übersetzen, jedoch ist die sinngemäße Übersetzung immer noch umstritten. Seit dem Entstehen des Begriffes Entrepreneur gibt es uneinheitliche Definitionen und Verwendungen. Während ökonomische Vertreter wie Cantillon und Schumpeter zwischen einem Entrepreneur und einem Kapitalisten unterschieden, gab es für andere nur den Kapitalisten. Es herrschen sowohl im deutschsprachigen als auch im anglo-amerikanischen Sprachraum Uneinigkeit über Definition sowie Begriffsabgrenzung des Begriffes Entrepreneurship, auch bedingt durch den kulturellen Kontext. Neben dem klassischen gewinnorientierten ‚Business Entrepreneurship‘ bildeten sich auch wertorientierte Entrepreneurship-Formen

---

<sup>1</sup> Duden (2015): Krise | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft, [www.duden.de](http://www.duden.de), zuletzt geprüft am 15.10.2015

<sup>2</sup> Obenaus: Proseminar WS 1999/2000 - Kurzreferat Begriff "Krise", [www.univie.ac.at](http://www.univie.ac.at), zuletzt geprüft am 15.10.2015

heraus wie beispielsweise ‚Social‘ oder ‚Civil Entrepreneurship‘. Vermehrt treten auch hybride Gründungen auf, deren Ziele nicht klar in werte- oder gewinnorientierte Absichten unterteilt werden können. Im Mittelpunkt von Entrepreneurship steht der Entrepreneur mit seinem unternehmerischen Handeln und seiner Persönlichkeit. Die Geisteshaltung, das langfristige Denken und die Bereitschaft etwas ‚auf sich zu nehmen‘, in Form von Risiko und Unsicherheit, zeichnen das Wesen des Entrepreneurs aus. Entrepreneurship ist ein umfangreiches Forschungsgebiet und entwickelte sich im deutschsprachigen Raum zunehmend international hinsichtlich Publikationen und Publikationskanälen. Ein Einstieg aus der Praxis gestaltet sich daher eher schwierig, nicht zuletzt auch aufgrund der uneinheitlichen Verwendung und dem breiten Forschungsdiskurs.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Begriff Entrepreneurship hat eine lange Tradition in der deutschen Sprache. Im 18. Jahrhundert wurde neben dem Begriff „unternehmen“ der Begriff „entreprenieren“ gleichermaßen verwendet.<sup>3</sup> Dennoch geriet er in Vergessenheit und wurde erst in den letzten Jahrzehnten mit ‚Entrepreneurship‘ in Deutschland wieder Gegenstand theoretischer Betrachtungen. Neben Literatur gibt es vermehrt akademische Initiativen und Forschungen.<sup>4</sup> In den Jahren 1998 bis 2015 entstanden 128 besetzte bzw. bereitgestellte Professuren für Entrepreneurship.<sup>5</sup> Es herrscht jedoch ein „definitorisches Durch- und Nebeneinander“ des Begriffes Entrepreneurship.<sup>6</sup> So sei „der Unterschied zwischen Unternehmertum und Entrepreneurship noch offen“ und es stelle sich die Frage „wie diese Begriffe sinnvoll voneinander abgegrenzt werden können oder ob sie synonym verwendet werden sollten, wie dies in der deutschsprachigen Literatur weit verbreitet ist“.<sup>7</sup> Diese begriffliche Uneinigkeit verhindert den Aufbau eines einheitlichen Verständnisses in der Praxis sowie einen erleichterten Einstieg ohne Vorkenntnisse. Der Begriff Entrepreneurship wurde bisher eher mit gewinnorientierten Ansätzen in

---

<sup>3</sup> Vgl. Fallgatter (2002): Theorie des Entrepreneurship, S. 12

<sup>4</sup> Vgl. Schmude et al. (2008): Entrepreneurship Research in Germany, S. 289 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) (2015): Liste der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland (Stand März 2015), [www.fgf-ev.de](http://www.fgf-ev.de), zuletzt geprüft am 18.05.2015

<sup>6</sup> Hering (2005): Unternehmensgründung, S. 154

<sup>7</sup> Haus (2006): Förderung von Unternehmertum und Unternehmensgründungen an deutschen Hochschulen, S. 41

Verbindung gebracht während wertorientierte Modelle vor allem in den letzten Jahrzehnten scheinbar an Bedeutung gewonnen haben.<sup>8</sup>

Im Rahmen von Gründungen gibt es kaum Bemühungen dazu wert- und gewinnorientierte Ansätze zu verbinden, da in konventionellen Denkmodellen beide Ansätze schwer vereinbar erscheinen. Dies zeigt sich auch darin, dass i.d.R. schon bei der Gründungsabsicht eine Spaltung in gewinn- und wertorientierte Modelle vorgenommen wird. Gründer, speziell akademische Gründer, begeben sich oft in starre und konventionelle Muster, nicht zuletzt auch in Abhängigkeit zu weiteren beteiligten Akteuren im Gründungsprozess wie Staat, Institutionen, Investoren oder Banken.<sup>9</sup> Das oftmals starre Verhalten der Akteure im Gründungsprozess entspricht jedoch nicht dem Wesen und Geist des Entrepreneurship und wird daher als großes Hemmnis in der Gründerkultur gesehen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist der umfassende Einstieg in die Thematik Entrepreneurship, auch ohne Vorkenntnisse, sowie die Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship. Des Weiteren sollen Wege für den gewinn- oder wertorientierten Gründungsprozess aus theoretischer und praxisorientierter Sicht betrachtet werden. Wie entwickelten sich der Begriff und die Thematik Entrepreneur bzw. Entrepreneurship im historischen und wissenschaftlichen Diskurs? In welchem Zusammenhang stehen volkswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Entwicklungen zum unternehmerischen Handeln? Welche Chancen oder Grenzen ergeben sich mit Social, Civil und Business Entrepreneurship? Welche Möglichkeiten bieten sich für Entrepreneure im Gründungsprozess ein gewinnbringendes und wertorientiertes Geschäftsmodell zu entwickeln? Welche Herausforderungen oder Synergien können bei der hybriden Wertschöpfung für Gründer entstehen?

Die Intention der Arbeit liegt in dem Aufweichen konventioneller Muster zwischen Akteuren des Gründungsprozesses sowie Vorurteilen in der Praxis, hinsichtlich eines vorprogrammierten Konfliktes bei der Verknüpfung von sozialen und wirtschaftlichen Absichten im Gründungsprozess. Entrepreneurship ist ein dynamisches und vielschich-

---

<sup>8</sup> Vgl. Hackenberg und Empter (2011): Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick, S. 12; Pozen (2008): We are all Entrepreneurs now, S. 284 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Grassl (2012): Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World, S. 114



tiges Phänomen der Wissenschaft. Das Verständnis für diese Thematik sollte über den akademischen Forschungsdiskurs hinaus in allen Gesellschaftsschichten stattfinden. Das unternehmerische Handeln und die Person des Unternehmers sollten in ihrer jahrhundertelangen Entstehung und Entwicklung betrachtet werden, um ein adäquates Rollenbild für Entrepreneurship zu fördern.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Der Fokus liegt auf einem umfassenden Leitfaden für Entrepreneurship mit Blick auf werte- und gewinnorientierte Ansätze sowie die hybride Wertschöpfung. Der Inhalt gliedert sich in eine theoretische und praktische Betrachtung der Thematik Entrepreneurship.

Im ersten Teil werden Grundlagen für die Thematik Entrepreneurship und darauf aufbauende Betrachtungen geschaffen. Es erfolgt die Definition des Entrepreneurs anhand des historischen Ursprungs und einer Begriffsabgrenzung sowie die Definition von Entrepreneurship anhand der Entwicklung und den Schlüsselementen von Entrepreneurship. Die Betrachtungen reichen dabei von den ökonomischen Wurzeln bis hin zur Entwicklung eines breiten interdisziplinären Forschungsgebietes. Nach der allgemeinen und umfassenden Einführung zur Gesamtentwicklung erfolgt eine Betrachtung der Entrepreneurship Education. Dieses Kapitel beinhaltet Betrachtungen zur Gründerlehre, Gründerforschung und Gründerpraxis.

Darauf aufbauend folgt ein Überblick zu den ausgewählten Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship sowie Betrachtungen zum ökonomischen Wandel. Es folgt eine Überleitung vom theoretischen zum praktischen Teil mit dem Kapitel Erfolgsfaktoren von Entrepreneurship. Dieses beinhaltet Darstellungen zum Entrepreneur, der Organisation und dem Umfeld.

Der praxisorientierte Teil widmet sich dem Gründungsprozess und Perspektiven zur hybriden Zielerreichung. Dabei werden die Phasen ‚Vorgründung‘ und ‚Gründung‘ für den gewinn- oder wertorientierten Gründungsprozess betrachtet. Die Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung umfassen Beispiele hybrider Organisationen sowie das Aufzeigen von internen und externen Handlungsfeldern. Abschließend folgt die Schlussbetrachtung mit einer Zusammenfassung der jeweiligen Kapitel und dem Fazit.

## 1.3 Verwendete Quellen und Literatur

Die Thematik Entrepreneurship ist ein breites Feld verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen. Relevante Literatur findet sich in den Forschungsbereichen der Soziologie, Psychologie, Erziehungswissenschaften und den Wirtschaftswissenschaften. Der größte Anteil liegt, bedingt durch die ökonomischen Wurzeln, in der Wirtschaftspolitik, der Volkswirtschaftslehre und betriebswissenschaftlichen Fachgebieten wie Marketing, Organisation, Personal, Management und Finanzierung. Damit stützt sich ein großer Teil der Betrachtungen auf Publikationen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Für einen vereinfachten Einstieg eignen sich besonders die Lehrbücher vom Springer-Verlag und Publikationen von Fallgatter, Pott, Fueglistaller und Jacobsen. Der Förderkreis Gründerforschung e.V. (FGF) bietet einen guten Überblick zum Forschungsstand im deutschsprachigen Raum. Für internationale Publikationen wurden Zeitschriften wie beispielsweise Entrepreneurship: Theory & Practice, Journal of Business Venturing, Small Business Economics, International Journal of Management, Journal of Social Entrepreneurship, Journal of Business Strategy und Journal of Business Ethics genutzt.

Für aktuelle Debatten sowie Themenbereiche sozialer und gemeinschaftlicher Herausforderungen wurden Beiträge aus dem Internet und verschiedenen Medienkanälen gewählt, wie beispielsweise Dokumentationen des Senders ARTE und der öffentlich rechtlichen Anstalten sowie Zeitungsartikel des Spiegel Online, der Welt und dem Handelsblatt. Die Recherchen zu Zahlen und Entwicklung der Gründerpraxis stützen sich auf aktuelle Publikationen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM), der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) und dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

## 2 Entrepreneurship: Entwicklung und theoretische Grundlagen

Die Thematik Entrepreneurship, vom Ursprung bis zur gegenwärtigen Entwicklung, ist ein breit gefächertes und komplexes Fachgebiet. Ein umfassender Einstieg aus der Praxis gestaltet sich eher schwierig. Nicht zuletzt auch durch die uneinheitliche Definition und Verwendung des Begriffes, bedingt durch den jeweiligen kulturellen Kontext beispielsweise in der deutschen oder anglo-amerikanischen Verwendung. Es herrsche ein „regelrechtes Durch- und Nebeneinander“ des Begriffes Entrepreneurship.<sup>10</sup> Die Fülle an wissenschaftlichen Betrachtungen sowie Forschungen und Studien sind häufig in englischer Sprache verfasst. Deutsche Publikationen sind zwar vorhanden, meist in Form von Lehrbüchern oder Sammelwerken, weisen jedoch einen geringeren Informationsgehalt und Grad an Aktualität auf. Zusätzlich entwickelte sich Entrepreneurship in den letzten Jahrzehnten von einem ökonomischen zu einem außer-ökonomischem Konzept.<sup>11</sup> Dies führte auch zu verschiedenen theoretischen Strömungen und Formen von Entrepreneurship. Die Betrachtung der Thematik ist eingebettet in den industriellen und wirtschaftspolitischen Ursprung des Entrepreneurs und erfordert die grundlegende Kenntnis ökonomischer Theorieströmungen.

Für ein allgemeines Verständnis wird im Kapitel 2.1 die Definition des Entrepreneurs, anhand des historischen Ursprungs mit den wichtigsten ökonomischen Vertretern und einer Begriffsabgrenzung, geklärt. Danach erfolgt in Kapitel 2.2 die Definition von Entrepreneurship mittels der Entwicklung von Theorieströmungen und einer Eingrenzung der Schlüsselemente. Kapitel 2.3 zeigt einen Ausblick zur Entrepreneurship Education mit Betrachtungen zur Gründerlehre, Gründerforschung und Gründerpraxis.

Die theoretischen Grundlagen dienen einem allgemeinem Verständnis und sind notwendig für weiter aufbauende Betrachtungen zu den Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship sowie dem praktischen Teil der Arbeit mit Blick auf die Gründungsphasen eines neu entstehenden Unternehmens.

---

<sup>10</sup> Hering (2005): Unternehmensgründung, S. 154

<sup>11</sup> Vgl. Pozen (2008): We are all Entrepreneurs now, S. 284–285

## 2.1 Definition Entrepreneur

Der Ursprung des Wortes „Entrepreneur“ reicht bis ins 16. Jahrhundert. So stand er in Frankreich für einen Glücksritter, der Söldner anheuerte und seine Dienste für unterschiedliche Ziele anbot.<sup>12</sup> Die Wortherkunft liegt im lateinischen „prehendere“ für „fassen, ergreifen“ und dem französischen „entreprendre“ für etwas „unternehmen“. Der Entrepreneur hat eine lange Tradition in der deutschen Sprache. Im 18. Jahrhundert wurde neben dem Begriff „unternehmen“ der Begriff „entreprenieren“ gleichermaßen verwendet.<sup>13</sup> Die Bezeichnung „Unternehmer“ fand deutlich später Eingang in die deutsche Sprache als der Begriff „Entrepreneur“. <sup>14</sup> Der Entrepreneur lässt sich wörtlich mit dem Unternehmer übersetzen, jedoch ist die sinngemäße Übersetzung immer noch umstritten. Genauere Betrachtungen dazu erfolgen im Punkt 2.1.2 Begriffsabgrenzung Entrepreneur.

Nachfolgend wird die historische Entwicklung des Entrepreneurs anhand wichtiger ökonomischer Vertreter wie Cantillon, Say, Schumpeter, Knight und Kirzner dargestellt, die nachhaltig die Begriffsdefinition des Entrepreneurs prägten. Der Einstieg gestaltet sich für Laien aufgrund der vielfachen und komplexen wirtschaftstheoretischen Strömungen eher schwierig. Die Betrachtungen und Abbildungen wurden für ein besseres Verständnis allgemein gehalten. Die Kenntnis historischer Meilensteine für Wirtschaft und Politik schärfen das Verständnis für die mannigfaltigen Rollen des Entrepreneurs. Dieser wird geprägt vom jeweiligen Zeitgeist der Gesellschaft und den gegebenen Herausforderungen.

### 2.1.1 Der historische Ursprung

Historisch betrachtet liegt die Figur des Entrepreneurs im Kontext der Industrialisierung und der Entstehung volkswirtschaftlicher Erklärungsansätze. Die Positionen des ökonomischen Denkens sind eng verbunden mit wirtschaftspolitischen Entscheidungen und zeugen von einer erheblichen Bedeutung für die Gesellschaft. Die größten Strömungen der volkswirtschaftlichen Betrachtungen finden sich im Merkantilismus, Physiokratismus, Klassischen Liberalismus, Sozialismus, der Historischen Schule,

---

<sup>12</sup> Vgl. Fallgatter (2002): Theorie des Entrepreneurship, S. 12

<sup>13</sup> Vgl. Ebd.

<sup>14</sup> Vgl. Ebd.

Grenznutzenlehre, Keynesianismus, Monetarismus, Neoliberalismus und der evolutionären Ökonomik.<sup>15</sup> Nicht alle Ökonomen unterschieden zwischen dem Entrepreneur und dem industriellen Kapitalisten, dennoch hat sich in den letzten Jahrzehnten eine breite interdisziplinäre Forschungsgemeinschaft gebildet und die Bedeutung des Entrepreneurs nimmt weiter zu. Nachfolgend werden die wichtigsten Ökonomen betrachtet, die für die Entstehung und die Definition des Entrepreneurs maßgeblich waren.

Der anglo-irische Bankier **Richard Cantillon (1680-1734)** stellte mit seinem Werk „*Essai sur la Nature du Commerce en général*“ (1755) die wohl theoretisch bedeutendste Leistung des Merkantilismus dar.<sup>16</sup> Der Einfluss von Geldmengenänderungen auf die Struktur der Preise wird zu seinen Ehren auch als „Cantillon-Effekt“ bezeichnet.<sup>17</sup> Neben der Analyse des monetären Kreislaufs, definierte er Entrepreneurship als einen Prozess, bei dem das Risiko getragen wird zu einem sicheren Preis zu kaufen und zu einem unsicheren Preis zu verkaufen, die Differenz ist der Profit oder Verlust.<sup>18</sup> Dies verdeutlichte er am Beispiel von Landbesitzern und Farmern.<sup>19</sup> Er sah den Farmer dabei als Entrepreneur, aufgrund seiner Rolle als Träger von Unsicherheit. Zwar stand der Grundbesitzer in der Hierarchie an oberster Stelle, aber er schrieb dem Entrepreneur die Rolle des zentralen Wirtschaftsakteurs zu.<sup>20</sup> So brach Cantillon auch die Konvention des Bezuges zum sozialen Status. Aus seiner Sicht war dies irrelevant. Er ging sogar so weit Bettler und Räuber als Entrepreneure zu definieren, aufgrund der Ergreifung von Chancen mit wirtschaftlichem Risiko.<sup>21</sup> Cantillons Beitrag zur Theorie des Entrepreneurs besteht in der Identifikation des „Handwerkers, Farmers und Händlers als allein verantwortliche Anbieter und Risikoträger, da sie zu einem genau bestimmten

---

<sup>15</sup> Vgl. Kolb (2004): Geschichte der Volkswirtschaftslehre, S. 15–178

<sup>16</sup> Klassiker der Nationalökonomie „*Essai sur la nature du commerce en général*“ (1755). Das *Essai* besteht aus drei Teilen von denen der erste Teil die Realwirtschaft, der zweite und dritte Teil die monetäre Ökonomie behandeln. Friedrich A. Hayek, ein Vertreter der österreichischen Schule, brachte im Jahre 1931 das Werk „*Abhandlung über die Natur des Handels im Allgemeinen*“ heraus. Eine deutsche Übersetzung des Werkes von Cantillon im Jahre 1755 mit Einleitung und Anmerkungen zum Text von Hayek.

<sup>17</sup> Vgl. Söllner (2012): Die Geschichte des ökonomischen Denkens, S. 12

<sup>18</sup> Vgl. Hébert und Link (1989): In search of meaning of entrepreneurship, S. 42

<sup>19</sup> Er unterteilte in drei Klassen wirtschaftlicher Akteure: 1.) Grundbesitzer, die finanziell unabhängig sind; 2.) Entrepreneure, die sich mit eigenem Risiko am Markt beteiligen um Profit zu erwirtschaften; 3.) Arbeitskräfte, die Entscheidungen vermeiden und die Sicherung von vertraglichen Garantien für ein stabiles Einkommen anstreben.

<sup>20</sup> Vgl. Hébert und Link (1989): In search of meaning of entrepreneurship, S. 42

<sup>21</sup> Vgl. Ebd.

Preis einkauften, zu einem unbestimmten Preis verkauften und folglich ein Risiko zu tragen hätten“.<sup>22</sup> Obwohl Adam Smiths Werk ‚Wohlstand der Nationen‘<sup>23</sup>, und damit der Beginn der Nationalökonomie und des klassischen Liberalismus, auch auf Cantillons Betrachtungen beruht, unterschied Smith nicht zwischen dem Begriff Entrepreneur und Kapitalist, für ihn gab es nur den Kapitalisten.<sup>24</sup>

Der französische Ökonom und Geschäftsmann **Jean Baptiste Say (1767-1832)** war ein Vertreter der klassischen Schule bzw. des klassischen Liberalismus und wurde durch seine These, des zwangsläufigen Ausgleichs von Angebot und Nachfrage, bekannt.<sup>25</sup> Diese ist unter dem Namen „Saysches Gesetz“ bzw. „Saysches Theorem“ geläufig. Er verbreitete die Definition des Entrepreneurs, durch die Erweiterung des Konzepts mit Produktionsfaktoren und dem Unternehmer als Hauptfigur der wirtschaftlichen Aktivität unabhängig jeglicher sozialer Rahmenbedingungen.<sup>26</sup> Say war maßgebend für die Identifizierung des Entrepreneur als Erschaffer von Märkten sowie ökonomischen Wertschöpfer. Dabei zeichnete er das Bild des Entrepreneurs als rares, außergewöhnlich talentiertes und motiviertes Individuum.<sup>27</sup>

Im 20. Jahrhundert trat die Betrachtung des Unternehmers als Erfinder und Innovator in den Vordergrund. Der österreichische Nationalökonom und Politiker **Joseph Schumpeter (1883-1950)** betrachtete den Unternehmer als Innovator im Wirtschaftsleben. Er prägte mit seinen Werken nachhaltig das Bild des Entrepreneurs. Im Gegensatz zur Neoklassik, bei der ein Unternehmer ein Optimierer ist, vertritt die evolutionäre Wirtschaftstheorie ein heldenhaftes Bild des Unternehmers als Neuerer und Innovator.<sup>28</sup> Schumpeter kombinierte Ideen von Marx, Weber u.a., und machte daraus etwas vollkommen Neues. In seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1912)

---

<sup>22</sup> Fallgatter (2002): Theorie des Entrepreneurship, S. 12–13

<sup>23</sup> Adam Smith (1723-1790) markiert mit seinem Werk „Der Wohlstand der Nationen“ den Beginn der klassischen Nationalökonomie (Volkswirtschaftslehre) und des Wirtschaftsliberalismus. Seine Grundgedanken wie die Freizügigkeit im Wirtschaftsleben, die Ablehnung eines staatlichen Dirigismus und seine Gedanken zum „Lohn-Preis-Problem“ prägten nachhaltig Generationen von Ökonomen

<sup>24</sup> Veciana (2007): Entrepreneurship as a Scientific Research Programme, S. 24; Pozen (2008): We are all Entrepreneurs now, S. 288

<sup>25</sup> Vgl. Söllner (2012): Die Geschichte des ökonomischen Denkens, S. 29

<sup>26</sup> Vgl. Stevenson und Jarillo J. Carlos (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, S. 18; Hébert und Link (2009): A history of entrepreneurship, S. 18

<sup>27</sup> Vgl. Pozen (2008): We are all Entrepreneurs now, S. 288

<sup>28</sup> Vgl. Söllner (2012): Die Geschichte des ökonomischen Denkens, S. 233

wird die Idee der ‚schöpferischen Zerstörung‘ geboren. Er erkennt Innovation und Imitation als Triebkräfte des wirtschaftlichen Wettbewerbs an und beeinflusst damit nachhaltig ökonomische Theorien. Er differenzierte zum einen zwischen dem Unternehmer und dem Kapitalisten, und zum anderen zwischen statischen und dynamischen Unternehmertypen; von denen der eine versucht sich möglichst gut an die gegebenen Verhältnisse anzupassen und der andere sie sich selber richtet.<sup>29</sup> Für Schumpeter sind Innovationen „Neue Kombinationen“, in denen auch Altes neu umstrukturiert werden kann. Er selbst wendete dieses Prinzip bei seinen Theorien an, indem er bekannte Gedanken zu etwas vollkommen Neuem erdachte. Für ihn ist der Entrepreneur jemand, der tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen erzwingt. Dies erfolgt durch die sogenannte ‚kreative‘ oder auch ‚schöpferische Zerstörung‘. Es gibt dabei fünf Arten von Innovationen:<sup>30</sup>

**1. Produktinnovationen**

**2. Verfahrensinnovationen**

**3. Erschließung neuer Absatzmärkte**

**4. Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen und Halbfabrikaten**

**5. Durchführung einer Neuorganisation** wie Schaffung einer Monopolstellung oder Durchbrechen eines Monopols

Schumpeters heroisierende Vorstellung eines Entrepreneur ist nach Casson die heute am häufigsten verbreitete Vorstellung. So bezieht Schumpeters ‚kreativer Zerstörer‘ „einen Teil seiner Motivation aus dem erwarteten Profit“ und „andere Anreize, wie der Traum von einem privaten Königreich, der Wille zur Eroberung, die Lust, anderen überlegen zu sein und nicht zuletzt auch reine Schaffensfreude“.<sup>31</sup>

Der amerikanische Ökonom und Begründer der Chicagoer Schule **Frank Knight (1885-1972)** erweiterte Cantillons Idee des Risikos und unterschied dabei zwischen: Risiko gegen das man sich versichern kann und Unsicherheit gegen die es keine Versicherung gibt. So gehe die Verwendung des Risikobegriffs „von wiederholten Transak-

---

<sup>29</sup> Kurz und Sturn (2012): Schumpeter für jedermann, S. 106

<sup>30</sup> Ebd., S. 109

<sup>31</sup> Casson (2001): Der Unternehmer, S. 527

tionen in der Vergangenheit aus, deren relative Häufigkeit den Akteuren eine gewisse Sicherheit vermittelt“. Jedoch bezieht sich die Unsicherheit auf „einzelne Ereignisse, deren Ausgang nur subjektiv eingeschätzt werden kann“. <sup>32</sup>

**Israel M. Kirzner** ist ein amerikanischer Ökonom der Österreichischen Schule und Student von Ludwig von Mises (1881-1973). Kirzner definierte den Kern von Entrepreneurship als einen Blick für profitable Möglichkeiten („alertness to profit opportunities“). Beeinflusst durch Mises‘ und Hayeks Theorien definierte er die Marktprozessstheorie, in dem der Unternehmer in seiner Funktion nur zu Prozessen auf dem Markt beiträgt und eine Arbitrage aufgrund von Marktlücken und dem Nutzen von nicht vorhandenem Wissen bzw. asymmetrischen Informationen erreicht. <sup>33</sup>

Die genannten Vertreter stellen nur die wichtigsten historischen Beiträge zur ökonomischen Definition von Entrepreneurship dar. Die Entstehung des Entrepreneurs ist eng verflochten mit den wirtschaftstheoretischen Strömungen und erschwert, aufgrund der breiten und komplexen Thematik sowie internationalen Publikationen, den Einstieg ohne Vorkenntnisse. Jedoch ist das Verständnis für den historischen Ursprung von erheblicher Bedeutung, da der Entrepreneur auch dem jeweiligen Zeitgeist und gegebenen Herausforderungen unterliegt. Der Zeitgeist ist geprägt von der Staatsform, dem Wirtschaftssystem und der Gesellschaft.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen vereinfachten Überblick zu der Geschichte des nationalökonomischen Denkens und der jeweiligen Zugehörigkeit ökonomischer Vertreter des Entrepreneurs. Die Vollständigkeit aller Strömungen sowie eine maßstabsgetreue zeitliche Dimension kann nicht gewährleistet werden, da die Abbildung nur dem allgemeinen Verständnis zur volkswirtschaftlichen Entwicklung dient.

---

<sup>32</sup> Casson (2001): Der Unternehmer, S. 526

<sup>33</sup> Vgl. Hébert und Link (1989): In search of meaning of entrepreneurship, S. 46–47



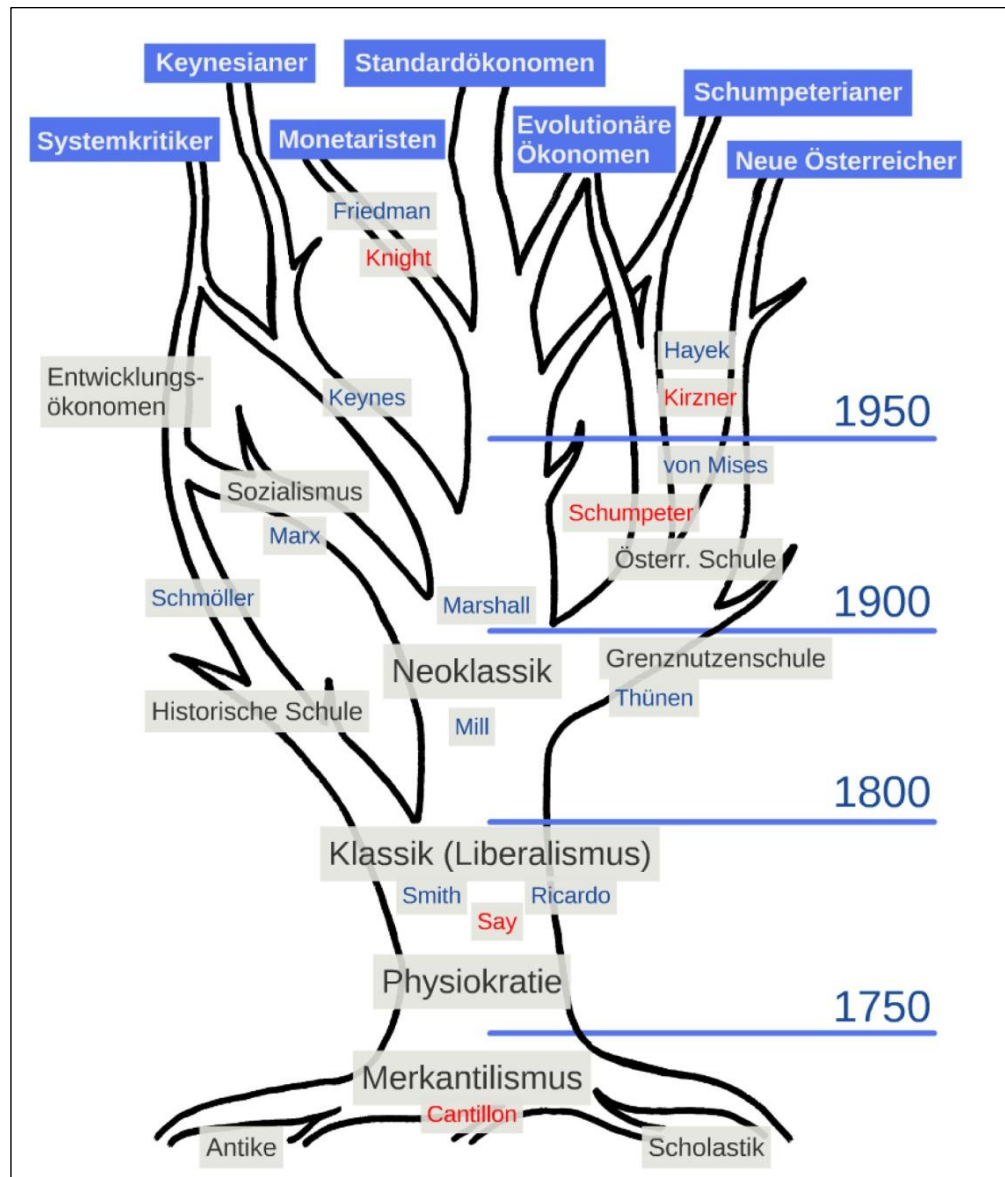


Abbildung 1: Der Entrepreneur und nationalökonomische Strömungen  
(eigene Darstellung in Anlehnung an ZEIT Punkte, 1993)

Nach Hébert und Link trug der Entrepreneur viele Gesichter und spielte mannigfaltige Rollen. Sie identifizierten 12 verschiedene Themen der ökonomischen Literatur und fassten diese zusammen.<sup>34</sup> Diese unterteilten sie in statische und dynamische Merkmale. Doch nur in einer dynamischen Welt könne der Entrepreneur eine robuste Figur werden.<sup>35</sup> Der Entrepreneur sei dabei:

<sup>34</sup> Hébert und Link (1989): In search of meaning of entrepreneurship, S. 41

<sup>35</sup> Vgl. Ebd.

- 1.) **Träger von Risiko und Unsicherheit** ("Is the person who assumes the risk with uncertainty")
- 2.) **Innovationsträger** ("an innovator")
- 3.) **Entscheidungsträger** ("a decision maker")
- 4.) **Industrielle Führungsperson** („an industrial leader“)
- 5.) **Organisator und Koordinator wirtschaftlicher Ressourcen** („an organizer and co-ordinator of economic resources“)
- 6.) **Auftragnehmer / Dienstleister** ("is a contractor")
- 7.) **Arbitrage-Händler** ("is an arbitrageur")
- 8.) **Verteiler von Ressourcen für alternative Nutzungen** ("is an allocator of resources among alternative uses")

Innerhalb der dynamischen Ansätze unterscheiden Herbert und Link drei Schulen: die Deutsche, die Chicagoer<sup>36</sup> und die Österreichische Schule. Zu der deutschen Schule zählen sie Schumpeter (2, 4, 5) und Thünen (1, 2), diese arbeiteten vorrangig die Innovationsfunktion des Unternehmers heraus. Das gemeinsame Merkmal der Chicagoer Schule und deren zugeordneten Vertreter Knight (1) und Schultz (2, 8) ist das Merkmal der Risikoübernahme und dem Tragen von Unsicherheit als Unternehmer. Zur Österreichischen Schule zählen sie die Vertreter Kirzner (7, 8), Mises und Shackle. Diese Unterteilung greift Ripsas auf und fasst die Funktionen des Entrepreneurs aus ökonomischer Sicht wie folgt zusammen:<sup>37</sup>

- 1.) **Übernahme von Unsicherheit** (nach Knight)
- 2.) **Innovationen am Markt durchsetzen** (nach Schumpeter)
3. **Entdecken von Preisarbitragen** (nach Kirzner)
4. **Koordination von Ressourcen** (nach Casson)

Nach einer Begriffsannäherung mittels historischer Betrachtungen, erfolgt nun die Begriffsabgrenzung des Entrepreneurs.

---

<sup>36</sup> Die Chicagoer Schule ist der Grundstein für die Entwicklung der Monetaristen.

<sup>37</sup> Ripsas (1997): Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß, S. 13

## 2.1.2 Begriffsabgrenzung Entrepreneur

Die Charakteristik und das Verhalten des Entrepreneurs unterscheiden sich von einem Unternehmer oder Manager. Der Entrepreneur entdeckt und nutzt Marktchancen und fördert damit auch den Prozess des Wandels. Ein Unternehmer ist dagegen meist Eigentümer oder Anteilseigner und kontrolliert das Kapital bzw. die Anteilsverteilung. Der Manager fungiert als Administrator und Koordinator von Ressourcen.

Die Risikoakzeptanz des Entrepreneurs ist für seine Rolle als Innovator und Agent des Wandels von maßgeblicher Bedeutung, während der Unternehmer oder Manager, aufgrund seiner Funktion, zur Risikoaversion angehalten ist. Ein Manager sollte rationale Entscheidungen treffen, Wettbewerbsvorteile verwalten, Vertrauen schaffen und administrative Prozesse beaufsichtigen. Der Entrepreneur erkundet neue Geschäftsbereiche und –ideen, und nutzt dabei seine Intuition und Wachsamkeit. Er übernimmt die Führung und schafft neue Wege des Handelns sowie neue Unternehmen. Der Entrepreneur ähnelt in vielen Persönlichkeitsmerkmalen dem Manager. Der Entrepreneur ist auch ein Manager, der Manager jedoch, ist nicht immer ein Entrepreneur. Denn ein Entrepreneur agiert intuitiv, scheinbar irrational und erwartet oft andere Dinge vom Leben wie mehr Freiheit oder mehr Möglichkeiten, seine Fähigkeiten in die Tat umzusetzen.<sup>38</sup>

Damit zeigt sich, dass der Entrepreneur auch die Rolle des Unternehmers und Managers inne hat, jedoch der Manager oder Unternehmer nicht zwangsweise einen Entrepreneur darstellen. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der charakteristischen Unterschiede zwischen dem Entrepreneur, dem Unternehmer und dem Manager.

Zusammenfassend lässt sich der **Entrepreneur als Innovator und Agent des Wandels** (Innovationen am Markt durchsetzen nach Schumpeter) **mit einer Risikoakzeptanz** (Übernahme von Unsicherheit nach Knight) **und einer Art Wachsamkeit** (Entdecken von Möglichkeiten nach Kirzner) **für neue Geschäftsbereiche** beschreiben. **Er schafft neue Unternehmen und Marktprozesse** (Koordination von Ressourcen nach Casson).

---

<sup>38</sup> Vgl. Jacobsen (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, S. 32

	<b>Entrepreneur</b>	<b>Unternehmer</b> (business-owner/ capitalist)	<b>Manager</b> (business-administrator)
<b>Merkmale:</b>	entdeckt und nutzt Marktchancen („opportunities“)	Kapitaleigentümer, Anteilseigner	administriert und koordiniert Ressourcen
	initiiert und fördert Prozess des Wandels („change agent“)	Kontrolle Anteilseigner	Administrator
<b>Verhalten:</b>	Risikoakzeptanz	Risikoaversion	Risikoaversion
	Schaffung neuer Unternehmen	Beurteilung Alternativen	rationaler Entscheidungsträger
	Führung und Schaffung neuer Wege des Handelns	Möglichkeit zu Risikovermögenswerten	Vertrauen schaffen für verbesserte Zusammenarbeit
	nutzt Intuition, ist wachsam und erkundet neue Geschäftsbereiche		kreiert und verwaltet Wettbewerbsvorteile Aufsicht administrative Prozesse

*Tabelle 1: Begriffsabgrenzung Entrepreneur, Unternehmer und Manager  
(Vgl. Cuervo García et al., 2007, S. 2)*

## 2.2 Definition Entrepreneurship

Sowohl im deutschen als auch im anglo-amerikanischen Raum herrscht Uneinigkeit in der Definition des Begriffes Entrepreneurship. So spricht Gartner im American Journal of Business von der Verwendung vielfältiger und oft vager Definitionen, in vielen Studien werde der Entrepreneur auch nicht definiert.<sup>39</sup> Fallgatter verweist darauf, dass für Entrepreneurship im Deutschen kein Äquivalent existiert und die Vielfalt an Begriffsverständnissen „kaum noch zu überblicken“ sei und trotz der langen wissenschaftlichen Beschäftigung mit diesem Themenkreis vielfach Unklarheiten über Inhalte sowie Abgrenzungen zu anderen Gebieten bestehen.<sup>40</sup> Insgesamt fordere die Definition von Entrepreneurship „Forschungen sowohl zur Person des Unternehmensgründers, den Prozessen einer Unternehmungsgründung, der Führung einer jungen Unternehmung

<sup>39</sup> Gartner (1988): "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question, S. 12

<sup>40</sup> Fallgatter (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, S. 24

sowie nicht zuletzt auch zur Entstehung, Entdeckung und Bewertung sowie Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder“.<sup>41</sup> Nach Shane und Venkataraman habe sich, aufgrund des fehlenden konzeptionellen Rahmens, ein breites Label Entrepreneurship mit einem Mischmasch an Forschungen gebildet. Unter anderem führte dies zu einer erschwerten Identifikation des wesentlichen Beitrages des Forschungsgebietes, was letztlich auch zu einem in Frage stellen der Notwendigkeit führte.<sup>42</sup>

Der nachfolgende Überblick verdeutlicht die Fülle und Breite des Faches „Entrepreneurship“ und zeigt auf, weshalb sich Definition und Abgrenzung so schwierig gestalten. Für einen umfassenden und schnellen Einstieg erfolgt eine Abgrenzung der großen wissenschaftlichen Theorieströmungen der letzten Jahrhunderte in Forschung und Lehre sowie eine abschließende Betrachtung zu den Schlüsselementen von Entrepreneurship.

## 2.2.1 Die Entwicklung von Entrepreneurship

Die nachfolgenden Erläuterungen und Abgrenzungen zu den wissenschaftlichen Disziplinen stützen sich auf die Publikation von Stevenson und Jarillo.<sup>43</sup> Diese unterteilen die Fülle der Entrepreneurship-Studien in drei theoretische Hauptströmungen. In der ersten Strömung geht es um die Folgen bzw. Effekte der unternehmerischen Handlungen. Dies beinhaltet nicht den Entrepreneur oder die Handlungen an sich. Es geht dabei viel mehr um die Auswirkungen dieser Handlungen auf die wirtschaftliche Umwelt. Die bekanntesten Vertreter dieser volkswirtschaftlichen Strömung sind Cantillon, Knight, Schumpeter, Kirzner und Casson (siehe 2.1.1 Der historische Ursprung). Bei der zweiten Strömung stehen die Ursachen im Vordergrund, warum Individuen Unternehmer werden. Dabei geht es um die soziologische und psychologische Perspektive wie die Analyse von Zielen, Werten und Motiven des Individuums. Die dritte Strömung befasst sich mit gründungsbezogenen Strategien, Prozessen und Strukturen. Diese lassen sich bei der Konzentration auf Einzelfragen in die ‚school of thought‘ differenzieren.

---

<sup>41</sup> Fallgatter (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, S. 25

<sup>42</sup> Shane und Venkataraman (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research, S. 217

<sup>43</sup> Stevenson und Jarillo J. Carlos (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, S. 17 ff.

Für einen umfassenden Überblick werden die Theorieströmungen mit Charakteristika und bekanntesten Vertretern in Tabelle 2 nochmals zusammengefasst.

Theorieströmung	Studien / Vertreter
<p><b>1.) Ökonomische Perspektive (WAS) - „effects / function of entrepreneurship“</b></p> <p>Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung unternehmerischer Betätigungen</p> <p><b>Charakteristika:</b></p> <p>(1) Abstraktion des individuellen Entrepreneur und dessen Handlungen, mit Fokus auf Auswirkungen dieser Handlungen für die ökonomische Umwelt.</p> <p>(2) Anerkennung der unternehmerischen Funktion mit der Verantwortung für wirtschaftliche Verbesserung durch Innovation.</p> <p>(3) Schaffte die Basis für eine Unterscheidung zwischen den Rollen ‚Investor‘, ‚Manager‘ und ‚Entrepreneur‘.</p>	<p>Richard Cantillon (1755)</p> <p>Jean-Baptiste Say (1800)</p> <p>Knight (1921)</p> <p>Sombart (1916)</p> <p>Schumpeter (1934)</p> <p>Heuss (1965)</p> <p>Shackle (1966)</p> <p>Leibenstein (1966)</p> <p>Kirzner (1978)</p> <p>Casson (1982)</p>
<p><b>2.) soziologische und psychologische Perspektive (WARUM) - „causes of entrepreneurship“</b></p> <p>Betrachtung des Entrepreneur als Urheber der ökonomischen Verbesserung und die Bedeutung des Individuums</p> <p><b>Charakteristika:</b></p> <p>(1) Individuen führen unternehmerische Tätigkeiten aus, unabhängig ihrer Definition.</p> <p>(2) Ihre Eigenschaften (Persönlichkeit, Hintergrund, Sachkenntnisse) sind von Bedeutung.</p> <p>(3) Umweltfaktoren sind ebenfalls relevant. Nicht nur in der Eröffnung neuer Marktmöglichkeiten, auch mit Blick auf eine mehr oder weniger förderliche Umgebung.</p>	<p>McClelland (1961)</p> <p>Collins/Moore/Unwalla (1964)</p> <p>Brockhaus (1975/1980)</p> <p>Rowen/Hisrich (1986)</p> <p>Smith/Miner (1983)</p> <p>Webster (1977)</p> <p>Gartner (1985)</p> <p>Cooper/Dunkelberg/Woo (1988)</p>
<p><b>3.) Verhaltensbezogene Perspektive (WIE) - „behaviour of entrepreneurship“</b></p> <p>Handlungsweise der Gründer hinsichtlich Strategien, Prozessen und Management</p> <p><b>Charakteristika:</b></p> <p>Entspricht meist den Gründerschulungen und baut auf Verständnis und praktische Anwendung auf.</p>	<p>Mintzberg/McHugh (1985)</p> <p>Quinn/Cameron (1983)</p> <p>Gray/Ariss (1985)</p> <p>Dollinger (1984)</p> <p>Miller (1983)</p> <p>Cooper/Bruno (1975)</p> <p>Timmons/Bygrave (1986)</p>

	Sowell (1983) Larson (1988) Williamson (1975) Jarillo (1988)
--	---

*Tabelle 2: Theorieströmungen Entrepreneurship  
(Vgl. Stevenson und Jarillo J. Carlos, 1990, S. 18 ff.)*

Gartner untersuchte welche Themen für US-amerikanische Fachleute charakteristisch für Entrepreneurship seien. Er isolierte folgende acht Themenbereiche.<sup>44</sup>

<b>Entrepreneur</b>	Beschäftigung mit der Unternehmerpersönlichkeit und seinen Fähigkeiten
<b>Innovation</b>	Innovation durch Neues in Form von Ideen, Produkten, Services, Märkten oder Technologien.
<b>Schaffung von Unternehmen</b>	Beschreibung des Verhaltens bei der Schaffung von Unternehmen.
<b>Wertschöpfung</b>	Die Idee der Wertschöpfung durch Entrepreneurship.
<b>Gewinnorientierung</b>	Die „Profit/Non-Profit“ Absicht des Unternehmens
<b>Wachstum</b>	Die Relevanz von Wachstum.
<b>Einzigartigkeit</b>	Entrepreneurship beinhaltet Einzigartigkeit.
<b>Eigentümerschaft</b>	Entrepreneurship beinhaltet Individuen, die Eigentümer oder Manager ihres Unternehmens sind.

*Tabelle 3: Charakteristische Themenbereiche für Entrepreneurship  
(Vgl. Gartner, 1990, S. 24–26)*

Die dargelegten Informationen zu den Grundzügen in der Definition von Entrepreneurship können nur den Charakter der Thematik wiedergeben, nicht jedoch eine feste Definition als solche, bedingt durch die Fülle der weitreichenden Studien im europäischen und angloamerikanischen Raum. Das breite interdisziplinäre Forschungsgebiet spiegelt auch die starke außer-ökonomische Entwicklung seit der Entstehung von Entrepreneurship wider. Nach einem Einblick in die ökonomischen Wurzeln bis hin zu den Theorieströmungen der letzten Jahrzehnte, werden abschließend die Schlüsselemente von Entrepreneurship betrachtet.

<sup>44</sup> Vgl. Gartner (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship?, S. 16 ff.

### 2.2.2 Schlüsselemente Entrepreneurship

Der Entrepreneur steht im Mittelpunkt von Entrepreneurship. Dies beinhaltet die ökonomische Betrachtung der unternehmerischen Gelegenheit, bei der mittels Wachsamkeit und Innovation die angestrebte Marktchance bzw. die erwünschte Veränderung („impact“) erreicht wird. Die soziologische und psychologische Komponente beinhaltet Motivation, Ziel, Persönlichkeit, Humankapital und das beeinflussende Umfeld. Die verhaltensbezogene Perspektive beinhaltet die Handlungsweise für Strategien, Prozesse, Management und Organisation unter der Nutzung von Ressourcen. Die Elemente stehen in gegenseitiger Wechselwirkung und werden in Abbildung 2 dargestellt.

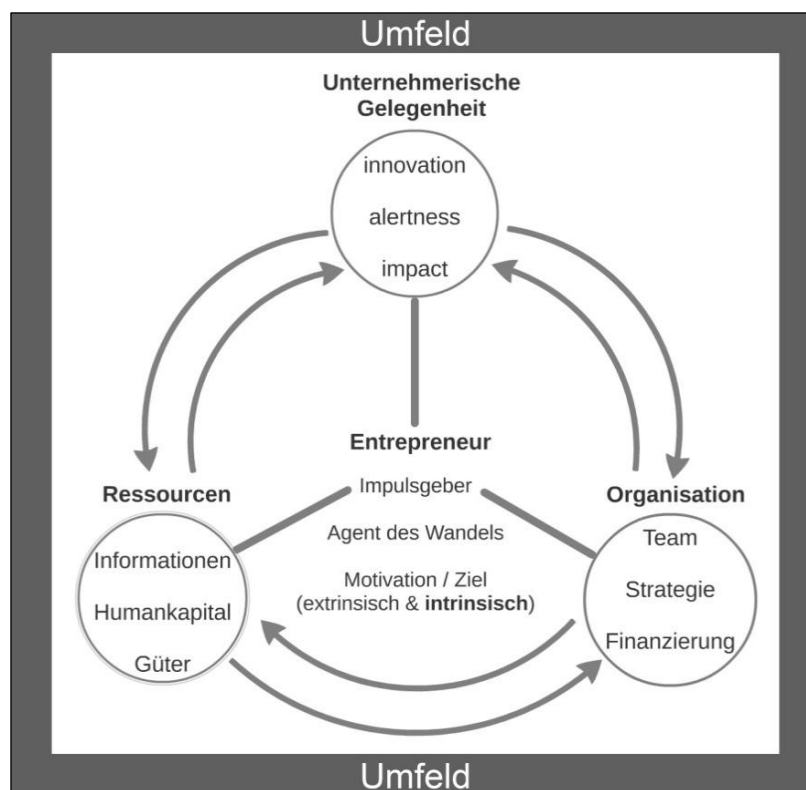


Abbildung 2: Schlüsselemente Entrepreneurship  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Fueglistaller et al., 2012, S. 27)

Zusammenfassend lassen sich die Schlüsselemente von Entrepreneurship wie folgt definieren: Der Entrepreneur nutzt seine eigene Funktionslogik für das **Erkennen von Marktchancen**, sei es mit einer Art Wachsamkeit für asymmetrische Informationen oder der Koordination von bereits Vorhandenem. Er **koordiniert und bündelt Ressourcen** um **mittels einer Organisation die Marktchance** oder den angestrebten ‚impact‘ zu **erreichen**. All diese Elemente sind **geprägt vom mikrosozialen, makroökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld**.



Eine zusammengefasste Betrachtung zu theoretischen sowie praktischen Schlüsselementen von Entrepreneurship erfolgt unter Kapitel 4. Erfolgsfaktoren Entrepreneurship. Die Thematik Entrepreneurship beinhaltet auch die Begriffe ‚Intrapreneurship‘ und ‚Corporate Entrepreneurship‘. Intrapreneurship bedeutet: die „Eigenverantwortung und (Mit-)Unternehmertum von Mitarbeitern unterschiedlicher hierarchischer Ebenen in existenten Unternehmungen zu steigern und eine „Revitalisierung“ eingefahrener Strukturen und Handlungsmuster zu bewirken“.<sup>45</sup> Corporate Entrepreneurship steht für derivative Gründungen. Die Betrachtungen der vorliegenden Arbeit beziehen sich jedoch weitestgehend auf originäre Gründungen.<sup>46</sup> Tabelle 4 zeigt eine Übersicht zur Systematisierung originärer und derivativer Gründungen mit den jeweiligen Formen der Einzelgründungen sowie Kooperationsgründungen.

	<b>Originäre Gründungen</b> Aufbau von Faktorkombination	<b>Mischformen</b>	<b>Derivative Gründungen</b> Übernahme von Faktorkombinationen
<b>Einzelgründungen</b>	Einzelgründung		Betriebsübernahme/ Nachfolge (Einzel)
	Tochtergründung		MBO/MBI (Einzel)
	Betriebsgründung		Akquisition, Fusion
<b>Kooperationen</b>	Teamgründung	Franchising	Betriebsübernahme/ Nachfolge (Team)
	Joint Venture		MBO/MBI (Team)
	Spin-off		Split-off

*Tabelle 4: Systematisierung von Gründungen  
(Volkman und Tokarski, 2006, S. 28)*

Neben originären und derivativen Merkmalen, lassen sich Gründungen auch als innovativ oder imitativ unterscheiden.<sup>47</sup> Imitative Gründungen beruhen auf einem bekanntem Markt und stabilen Rahmenbedingungen, während bei innovativen Gründungen meist unsichere bzw. unbekannte Markt- und Rahmenbedingungen herrschen. Es fol-

<sup>45</sup> Fallgatter (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, S. 25

<sup>46</sup> Die Typisierung in derivative und originäre Gründungen erfolgte durch Szyperski und Nathusius (1977).

<sup>47</sup> Vgl. Volkman und Tokarski (2006): Entrepreneurship, S. 25–26

gen Betrachtungen zur Entrepreneurship Education. Diese Thematik umfasst die Gründerlehre, Gründerforschung sowie die Gründerpraxis mit Blick auf Deutschland.

## 2.3 Entrepreneurship Education

Bei der Entrepreneurship Education, der Gründerlehre, stellt sich die Frage nach der Definition unternehmerischen Handelns und den Wesenszügen einer Unternehmerpersönlichkeit. Doch selbst beim Studium der ökonomischen Wissenschaften werde man nicht fündig wodurch sich unternehmerisches Handeln auszeichne, denn diese haben „den Unternehmer zwar rhetorisch zum Angelpunkt ihres Denkens erhoben, ihn aber in Wirklichkeit aus ihren Modellen eliminiert“.<sup>48</sup> Seit Schumpeter gilt der Unternehmer als Schlüssel zu Innovation und Wachstum. Die fast inflationäre Verwendung der Begriffe in Wirtschaft, Gründerforschung und – kultur, sollte auch zur Konsequenz haben, den Unternehmer mit den Augen der Ökonomen zu betrachten, die die Merkmale unternehmerischen Handelns bedeutend prägten. So fordert auch Faltin eine „Neupositionierung der Wirtschaft“.<sup>49</sup> Dabei kritisiert er den rückwärtsgewandten Blick von Politikern und die fortwährenden Investitionen in alte Industrien, trotz unserer postindustriellen Gesellschaft.<sup>50</sup> Er bemängelt den seltenen Versuch in der jüngeren Entrepreneurship-Forschung „den Begriff Entrepreneurship theoriegeleitet zu definieren bzw. sich vor der Anwendung in wirtschaftspolitischen Instrumenten der ökonomischen Funktion des Entrepreneurs bewusst zu machen“.<sup>51</sup> So beschreibt er, anhand der ökonomischen Theorien und ihrer Vertreter (siehe auch 2.1. Definition Entrepreneur), Entrepreneure als: „Akteure, die [...] Marktchancen entdecken, Produktionsfaktoren und – prozesse neu kombinieren und so innovative, gegenüber den bestehenden Strukturen, effizientere Geschäftsmodelle entstehen lassen“.<sup>52</sup> Statt dem Begriff Geschäftsmodell nutzt er den Begriff ‚Entrepreneurial Design‘. Doch um „zu erkennen, in welcher Weise die Rohmaterialien eines Entrepreneurial Design (z. B. Erfindungen) zu einem neuarti-

---

<sup>48</sup> Prisching, M. (1994): Was ist „unternehmerisches Handeln“? Soziologische Beiträge zu einem zentralen Thema der Betriebswirtschaftslehre, S.165 zitiert nach Euteneuer und Niederbacher (2007): Unternehmer spielen: Soziologische Anmerkungen zur Figur des Unternehmers bei Joseph Schumpeter, S. 71

<sup>49</sup> Deutschland Radio Kultur Beitrag (2008): Faltin fordert "Neupositionierung der deutschen Wirtschaft", [www.deutschlandradiokultur.de](http://www.deutschlandradiokultur.de), zuletzt geprüft am 11.07.2015

<sup>50</sup> Ebd.

<sup>51</sup> Faltin und Ripsas (2011): Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, S. 6

<sup>52</sup> Ebd., S.9

gen Kundennutzen auf einem höheren Niveau führen können, verlangt es eben jene Kompetenzen, die die Ökonomen Schumpeter, Kirzner und Casson dem Entrepreneur zurechneten“.<sup>53</sup>

Für eine neue Gründerkultur bedarf es einer Art ökonomischer Aufklärung zur Rolle des Unternehmers. So schrieb Kirzner dass „[...] die herrschende Wirtschaftswissenschaft die Rolle des Unternehmers vernachlässigt. Dadurch ist beim Laien das vorhandene naive Bild des Unternehmers verstärkt worden, das Bild eines funktionslosen Parasiten, der sich selbst auf Kosten der unschuldigen Konsumenten der hart arbeitenden Bevölkerung bereichert. Diese Sichtweise ist zu bedauern; nicht nur wegen ihrer inhärenten Ungenauigkeit und Ungerechtigkeit, sondern auch wegen ihres schädlichen Potentials für das allgemeine wirtschaftliche Wohlergehen“.<sup>54</sup> Ebenso beschreibt der amerikanische Ökonom auf Basis seiner Marktprozessstheorie, dass es „sich als äußerst hilfreich erwiesen hat, wenn man statt des Ökonomisierens den umfassenderen Begriff des menschlichen Handelns [...] in den Mittelpunkt stellt.“ Mit dem von Mises entwickelten Konzept des homo agens lässt sich alles, was man mit Hilfe der Begriffe Ökonomisieren und Effizienzstreben erreichen kann, ebenfalls erreichen. Aber das Konzept des menschlichen Handelns begrenzt die Entscheidungsträger (oder die ökonomische Analyse seiner Entscheidungen) nicht auf gegebene Mittel und Zwecke, wie es das Allokations- und Ökonomisierungskonzept tut. Menschliches Handeln in dem von Mises entwickelten Sinne „schließt Handlungen mit ein, die von Menschen unternommen werden, um Unbequemlichkeiten zu beseitigen und um sich besser zu stellen.“<sup>55</sup> Der Unternehmer schumpeterscher Prägung ist ein „dynamischer Neuerer, ein treibender Faktor im gesamten gesellschaftlichen Leben“ und „ein Pionier, der Prozesse schöpferischer Zerstörung in Gang setzt“.<sup>56</sup> Er lässt sich weder in die Rolle des Erfinders noch des Finanziers festlegen, da er auch Erfindungen anderer nutzt und auf Geldgeber angewiesen ist.<sup>57</sup> So folge der Unternehmer „essentiell nicht-kapitalistischen

---

<sup>53</sup> Faltin und Ripsas (2011): Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, S. 12

<sup>54</sup> Kirzner, I. M. (1998) Einstieg in: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden, München zitiert nach Faltin und Ripsas (2011): Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, S. 6

<sup>55</sup> Kirzner, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, S. 26f. zitiert nach Faltin und Ripsas (2011): Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, S. 8

<sup>56</sup> Euteneuer und Niederbacher (2007): Unternehmer spielen: Soziologische Anmerkungen zur Figur des Unternehmers bei Joseph Schumpeter, S. 72

<sup>57</sup> Ebd.

Motiven und Verhaltensweisen“. Das Verhalten des Unternehmers sei „überhaupt irrational oder von einem andersgearteten Realismus“. <sup>58</sup> Somit ist der monetäre Gedanke nur ein Mittel zum Zweck, ein ökonomischer Aspekt in dem Prozess der schöpferischen Zerstörung durch den Entrepreneur. Damit wird deutlich, dass ein Entrepreneur immer von eigenen Motiven getrieben ist, die anderen völlig irrational erscheinen können, aber dennoch eine Innovation oder Veränderung bewirken.

Nachfolgend wird ein allgemeiner Überblick zur Gründerlehre gegeben. Dabei werden europäische Förderprogramme und Richtlinien betrachtet sowie die Frage nach der Definition des unternehmerischen Handelns und seiner Motivation. Danach erfolgt ein Blick auf die Gründerforschung mit der Entstehung und Entwicklung der Lehrstühle, Publikationskanälen und Forschungsgebieten. Die Entrepreneurship Education ist eng mit der akademischen Gründerforschung und –lehre verbunden sowie mit den bisherigen Erkenntnissen der interdisziplinären Forschungsbereiche (siehe 2.2.1 Die Entwicklung von Entrepreneurship).

### 2.3.1 Gründerlehre

In der Entrepreneurship Education wird mit einem einhergehenden Perspektivenwechsel der Begriff Entrepreneurship aus einer objektivistischen hin zu einer subjektivistischen Perspektive betrachtet. <sup>59</sup> Das objektivistische Paradigma setzt auf dem Transfer von sachlichem Wissen und fachlicher Kompetenz zur Sicherung ökonomischer Prozesse. Die neue subjektivistische Schule zielt auf die „Bildung und Entwicklung einer unternehmerischen Persönlichkeit, auf Motivation und Engagement, Identität und Reflexivität der Unternehmensführung“ ab. <sup>60</sup>

Im Zuge der Entrepreneurship Education kommt dem selbstgesteuerten Lernen (engl. ‚self directed learning‘) eine immer größere Bedeutung zu. Jedoch ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen bereits seit den 1970er Jahren For-

---

<sup>58</sup> Schumpeter, J. (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, Berlin, S. 134 zitiert nach Euteneuer und Niederbacher (2007): Unternehmer spielen: Soziologische Anmerkungen zur Figur des Unternehmers bei Joseph Schumpeter

<sup>59</sup> Vgl. Krämer (2008): Die Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens im Zuge einer Entrepreneurship Education, S. 75

<sup>60</sup> Ebd.

schungsgegenstand der Pädagogik sowie der pädagogischen und der kognitiven Psychologie.<sup>61</sup> Im Idealfall „definieren Lernende selbst, was sie wie lernen wollen, und machen sich dann auf den Weg“.<sup>62</sup> Dabei gibt es sechs Bereiche in denen das Handeln von den Lernenden selbst gesteuert werden sollte:<sup>63</sup>

1. Lernaufgaben und Lernschritte
2. Regeln der Aufgabenbearbeitung (Individuum und Gruppe)
3. Lernmittel, Lernmedien, Lernmethoden oder Lernwerkzeuge
4. zeitliche Investitionen und Wiederholungen bei der Bearbeitung von Aufgaben
5. Form des Feedbacks und der Expertenhilfe
6. soziale Unterstützung durch Kollegen und Lernpartner

Eine wesentliche Bedeutung hat dabei die Metakognition. Nur durch eine geistige Reflexion warum bestimmte Handlungen misslingen oder häufig gelingen, kann der Lernende seine Handlungspläne entsprechend korrigieren und Stärken optimieren sowie Schwächen kompensieren.<sup>64</sup> Dies erfordert ein zielgerichtetes, strategisches und autonomes Handeln sowie Planen des Lernenden.

Das Konzept des lebenslangen Lernens (LLL) ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Wertschöpfung des Humankapitals seitens des Entrepreneurs. Mihály Csíkszentmihályi, ehemals Professor für Psychologie an der University of Chicago, beschreibt in seiner Glücksforschung, dass das Erleben von „Flow“ im Prozess des Lernens für „das Entstehen von intrinsischer Lernmotivation und für die kognitive Entwicklung“ von entscheidender Bedeutung ist.<sup>65</sup> Im Rahmen seiner Doktorarbeit zum Thema Kreativität beobachtete er eine Gruppe von Künstlern (Maler und Bildhauer), die jeden Tag höchst konzentriert viele Stunden an ihrer Arbeit verbrachten, jedoch auch offensichtlich mit großer Freude und beträchtlichem Enthusiasmus. Sobald das Werk beendet war verlor der Künstler das Interesse daran.<sup>66</sup> Csíkszentmihályi kam zu dem Schluss, dass die Künstler nicht durch handlungsexterne Ziele oder Folgen motiviert waren. In weiteren

---

<sup>61</sup> Vgl. Konrad (2014): Selbstgesteuertes Lernen: Begriffsbestimmung und Entwicklung, S. 37

<sup>62</sup> Ebd., S. 38

<sup>63</sup> Vgl. Ebd.

<sup>64</sup> Vgl. Krämer (2008): Die Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens im Zuge einer Entrepreneurship Education, S. 79

<sup>65</sup> Csíkszentmihályi und Schiefele (1993): Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens, S. 207

<sup>66</sup> Vgl. Ebd., S. 209

Studien untersuchte er Gruppen, deren Aktivitäten mit viel Zeit, keiner materiellen Entlohnung und wenig sozialer Anerkennung verbunden waren wie beispielsweise Schachspielen, Klettern, Tanzen, Basketball und Komponieren.<sup>67</sup> Die Beschreibungen der Personen für ihre Erlebensweise schienen typisch für intrinsisch motivierte Tätigkeiten. Die Erlebensweise wurde von ihm als „Flow“-Erleben bezeichnet.

Die Betrachtungen zum selbstgesteuerten Lernen und deren Verknüpfung mit der Flow-Theorie legen nahe, dass das zielgerichtete strategische Handeln absolute Voraussetzung für den Erfolg einer Tätigkeit ist. Auch deckt sich diese Form der Entrepreneurship Education mit der Annahme, dass ein Entrepreneur eigene Motive verfolgt und somit sein Handeln nicht nur extrinsisch gesteuert wird. Erfindungen, Kapital, Forschung und Wissen sind für ihn nur Mittel zum Zweck. Csíkszentmihályi beschreibt dass es keinen Grund gibt, warum schulisches Lernen nicht mehr Spaß machen könnte, denn „eine langweilige akademische Bildung ist Verschwendung der wertvollsten Ressource, die wir besitzen – nämlich menschliches Erleben.“<sup>68</sup> Dies zeigt auch die zunehmende Forderung von jungen Menschen in der Schulzeit und während der Ausbildung lebensnah und für das zukünftige Berufsleben vorbereitet zu werden.<sup>69</sup> Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass unternehmerische Fähigkeiten, sei es auch in geringem Maße, zunehmend an Bedeutung gewinnen. So beschreibt die EU in ihrem Förderprogramm für lebenslanges Lernen, die „Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz“ als eine der acht Schlüsselkompetenzen.<sup>70</sup> In der Managementforschung entwickelte sich, neben dem ‚ressource based view‘-Paradigma, das ‚competence based view‘-Paradigma mit steigender Bedeutung.<sup>71</sup>

Die Europäische Kommission beabsichtigt mit dem ‚Entrepreneurship 2020 Action Plan‘ (Aktionsplan Unternehmertum 2020) die Förderung des Mittelstandes und Er-

---

<sup>67</sup> Vgl. Csikszentmihalyi und Schiefele (1993): Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens, S. 209

<sup>68</sup> Ebd., S. 220

<sup>69</sup> Vgl. Lübke (2015): Muss das Gymnasium lebensnäher werden?, [www.welt.de](http://www.welt.de), zuletzt geprüft am 13.07.2015; Spiegel Online et al. (2013): Lebensplanung: Schüler wünschen sich längere Schulzeiten, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), zuletzt geprüft am 13.07.2015

<sup>70</sup> Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 über Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen.

<sup>71</sup> Vgl. Stephan et al. (2010): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung

leichterung von Unternehmensgründungen.<sup>72</sup> Nach Angaben der DIHK wagen immer weniger Menschen den Sprung in die Selbstständigkeit. So waren es 2009 noch 45 % und 2012 nur noch 37 % der europäischen Bürger, die sich eine Unternehmensgründung vorstellen können.<sup>73</sup> Mit dem Aktionsplan soll der Unternehmergeist in Europa neu entfacht werden: „Um das Wachstum und die Beschäftigung anzukurbeln, braucht Europa mehr Unternehmerinnen und Unternehmer.“<sup>74</sup> Dafür wurden drei Aktionsschwerpunkte gesetzt:

1. **Unternehmerische Bildung** zur Förderung des Wachstums und der Gründung von Unternehmen
2. **Schaffung eines Umfelds**, in dem neu gegründete Unternehmen wachsen und gedeihen können
3. **Rollenbilder** und Erreichen einzelner **Zielgruppen**

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick zum Inhalt der Aktionsschwerpunkte. Dabei wird die zunehmende Bedeutung des unternehmerischen Handelns deutlich.

Aktionsschwerpunkt	Inhalt
<b>1. Unternehmerische Bildung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kernkompetenz Unternehmertum</li> <li>praxisnahe Erfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzug Kernkompetenz in Lehrpläne der Primar-, Sekundar-, Berufs-, Hochschul- und Erwachsenenalter</li> <li>Module für Praxis(lern-)erfahrungen mit echten Unternehmern</li> <li>Förderung unternehmerischer Bildung mit Strukturmittelfonds (Hauptteil ESF), insbesondere als Instrument des zweiten Bildungsweges</li> </ul>
<b>2. Schaffung eines Umfelds</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zugang Finanzierung</li> <li>Unterstützung Unternehmenslebenszyklus und</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme zur Marktentwicklung für Mikrofinanzierungen</li> <li>Direkter Zugang von KMU zu den Kapitalmärkten durch Entwicklung eines EU-Systems für</li> </ul>

<sup>72</sup> Vgl. European Commission (2014): The Entrepreneurship 2020 Action Plan, ec.europa.eu, zuletzt geprüft am 23.10.2015

<sup>73</sup> IHK Oldenburg: Entrepreneurship 2020 Action Plan, www.ihk-oldenburg.de, zuletzt geprüft am 23.10.2015

<sup>74</sup> Europäische Kommission (2013): AKTIONSPAN UNTERNEHMERTUM 2020, S. 3

<p>Wachstumsförderung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschließung neuer Geschäftspotentiale im digitalen Zeitalter</li> <li>• Unternehmensübertragung</li> <li>• Insolvenzverfahren und zweite Chance</li> <li>• Verringerung Verwaltungsaufwand</li> </ul>	<p>spezielle Handelsplätze („KMU-Wachstumsmärkte“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Zusammenarbeit von Clustern und Unternehmensnetzen</li> <li>• Förderung Austausch junger Unternehmer zwischen EU und Drittstaaten</li> <li>• Aufbau Informationsangebot zu Trends und Modellen im digitalen Sektor</li> <li>• Spezifische Programme für Web-Unternehmer</li> <li>• Maßnahmen zum Ausbau und zur Erweiterung der Unternehmensmärkte und vereinfachten Unternehmensübertragungen</li> <li>• Thematisierung der neuen europäischen Herangehensweise an unternehmerisches Scheitern sowie mögliche Kürzung und Angleichung der Entschuldungsfrist</li> <li>• Senkung vermeidbarer und übermäßiger Belastung in den verwaltungsaufwändigsten Bereichen</li> </ul>
<p><b>3. Rollenbilder und Zielgruppen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmer als Rollenvorbilder</li> <li>• Erreichung einer neuen Wahrnehmung von Unternehmern durch positive und anschauliche Vermittlung</li> <li>• Erreichen der Zielgruppen Frauen, ältere Menschen, Migranten, Arbeitslose und junge Leute</li> </ul>

*Tabelle 5: Aktionsschwerpunkte des "Entrepreneurship 2020 Action Plan"  
(Europäische Kommission, 2013, eur-lex.europa.eu)*

Gründer benötigen eine kompetente Betreuung und die Anleitung zur Selbsthilfe. Die ökonomische Sachkenntnis bereitet Gründern meist Schwierigkeiten. Hier kann die Nutzung digitaler Werkzeuge förderlich sein. Beispielsweise durch den Einsatz einer Buchhaltersoftware, die betriebswirtschaftliche Grundlagen vermittelt und gleichzeitig den zukünftigen unternehmerischen Geschäftsalltag erleichtert. Daher müssen auch in der Entrepreneurship Education verstärkt Methoden zur digitalen Selbsthilfe Zugang finden.



### 2.3.2 Gründerforschung

Die ersten Studien in den Forschungsgebieten Entrepreneurship entstanden 1974 an der Universität Köln durch die Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).<sup>75</sup> Eine größere Welle an Forschungsprojekten kam mit dem DFG Forschungsschwerpunkt Interdisziplinäre Gründungsforschung im Jahr 1998.<sup>76</sup> Die Schlüsselfunktion im Netz der akademischen Forschung hält der Förderkreis Gründungsforschung e.V. (FGF), der mit der Arbeitsgruppe ‚Innovative Unternehmensgründung‘ 1987 startete und dabei die Idee verfolgte, eine Struktur für akademische Gründungsforschung zu etablieren.<sup>77</sup> Dies beinhaltete eine Entrepreneurship-Literatur-Datenbank (ELIDA<sup>78</sup>), jährliche Konferenzen der englischsprachigen ‚Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference‘ (IntEnt<sup>79</sup>) in Frankreich und das deutschsprachige Gründungsforschungsforum G-Forum seit 1997. Die Hauptintention lag jedoch in der Realisierung eines Lehrstuhls.<sup>80</sup>

Prof. Dr. Heinz Klandt ist seit 1998 Inhaber des ersten deutschen Lehrstuhls für Entrepreneurship der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden.<sup>81</sup> Mittlerweile gibt es an bundesdeutschen Universitäten und Hochschulen (FH) 128 Professuren/Professoren (inkl. Honorarprofessoren).<sup>82</sup> Im Vergleich mit den Vereinigten Staaten mit über 400 Professuren, zeigt sich eine annähernd gleiche Etablierung an Lehrstühlen bezogen auf die jeweilige Einwohnerzahl.<sup>83</sup> Abbildung 3 verdeutlicht die Entwicklung der deutschen Entrepreneurship-Professuren und zeigt dabei die eher ausgewogene Verteilung bis zum Zeitraum 2012.

---

<sup>75</sup> Klandt (2004): Entrepreneurship Education and Research in German-Speaking Europe, S. 293

<sup>76</sup> Ebd.

<sup>77</sup> Ebd.

<sup>78</sup> Wirtschaftsuniversität Wien (2014): ELIDA - Entrepreneurship Literatur Datenbank, [www.wu.ac.at](http://www.wu.ac.at), zuletzt geprüft am 22.06.2015

<sup>79</sup> Konferenzen hielten von 1992-2010 an. Konferenz von 2012 wurde abgesagt. Scheinbar gibt es keine Aktivität mehr. [www.intent-conference.de](http://www.intent-conference.de): Internationalizing Entrepreneurship Education and Training - Conference, zuletzt geprüft am 24.06.2015

<sup>80</sup> Klandt (2004): Entrepreneurship Education and Research in German-Speaking Europe, S. 293

<sup>81</sup> Achleitner (2006): Jahrbuch Entrepreneurship 2005/06, S. 360

<sup>82</sup> FGF-Knaup: Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland,, [www.fgf-ev.de](http://www.fgf-ev.de), zuletzt geprüft am 24.06.2015

<sup>83</sup> Ebd.

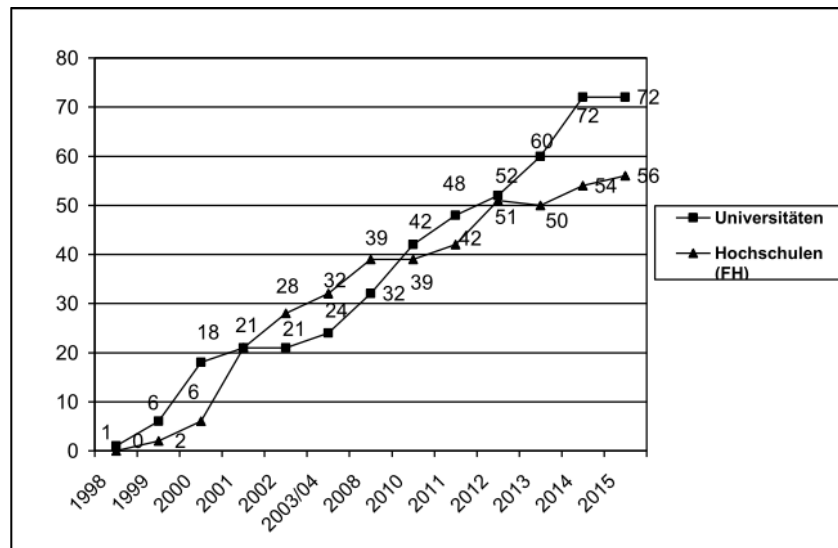


Abbildung 3: Entwicklung Entrepreneurship-Professuren  
(Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF), 2015)

Die Publikationen im Forschungsfeld Entrepreneurship haben sich in den letzten Jahrzehnten beträchtlich erhöht. In einer Studie zur Entrepreneurship-Forschung wurden deutsch- und englischsprachige Entrepreneurship-Artikel aus den DACH-Staaten<sup>84</sup> im Zeitraum 1997-2007, mit dem Resonanzfaktor als relatives Maß, analysiert und Trends hinsichtlich Publikationen und Publikationskanälen von Forschungsergebnissen identifiziert.<sup>85</sup> Die Abfrage der Datenbank ‚wiso Wirtschaftswissenschaften‘ erfolgte mit sämtlichen Varianten der Grundbegriffe 'Entrepreneurship' und 'Unternehmensgründung' sowie der Klassifizierung des Beitrages als 'Entrepreneurship-Studie' von zwei voneinander unabhängigen Autoren. Insgesamt erfüllten 257 Artikel aus 48 unterschiedlichen Zeitschriften dieses Kriterium und wurden Gegenstand der Betrachtungen. Die Beiträge wurden den Themengebieten ‚Unternehmerische Gelegenheit‘, ‚Gründerpersönlichkeit‘, ‚Organisation und Management‘ sowie ‚Umwelt und Rahmenbedingungen‘ zugeordnet.

Nachfolgend werden die identifizierten Trends hinsichtlich der Publikationsorgane und der Resonanz zusammengefasst und dargestellt.

<sup>84</sup> Apronym für Deutschland (D), Österreich (A) und Schweiz (CH)

<sup>85</sup> Kollmann et al. (2012): Die Entrepreneurshipforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine Resonanzanalyse (Entrepreneurship Research in Germany, Austria, and Switzerland, S. 53–76)

**Publikationsorgane für die Entrepreneurshipforschung:**

- Signifikanter Aufwärtstrend der absoluten Anzahl an Veröffentlichungen (Zeitraum 1997-2007: Publikationen annähernd versechsfacht)
- In der Kernzone sind drei dominante Publikationskanäle: Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, Small Business Economics
- Trend zum internationalen Publizieren in hochgerankten internationalen Journalen wie Research Policy, Journal of Business Venturing und Entrepreneurship Theory and Practice

**Resonanz auf die Entrepreneurshipforschung:**

- Die einflussreichsten Artikel wurden in englischer Sprache verfasst oder in Kooperation mit englischsprachigen Autoren (meist anglo-amerikanisch)
- ‚Organisation und Management‘, der am häufigsten untersuchte Bereich → Identifikation als Forschungsfokus der DACH-Staaten
- ‚Gründerpersönlichkeit‘ eher Randthema, aber mit Aufwärtstrend der letzten Jahre → zukunftssträchtiges Forschungsfeld ‚Opportunity View‘ und Unternehmerpersönlichkeit
- ‚Umwelt und Rahmenbedingungen‘ weist starke Schwankungen auf mit scheinbarem Bedeutungsverlust → Revitalisierung könnte dazu beitragen fundierte Aussagen über den Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Entrepreneurship treffen zu können

Prof. Dr. Kuckertz, von der Universität Hohenheim und Mitglied des Arbeitskreises Entrepreneurship Forschung des FGF e.V., hat sich im Rahmen einer Studie möglichen Forschungstrends gewidmet. Die befragten Teilnehmer sind aus 39 unterschiedlichen Ländern von akademischen Einrichtungen; wobei die USA, Kanada, Frankreich, Deutschland und Australien die erste Hälfte des Samples dominieren. Im Mittel verfügen die Teilnehmer über rund 10 Jahre Erfahrung in der Entrepreneurship-Forschung. Davon sehen 66,8 % ihr primäres Forschungsgebiet im Bereich Entrepreneurship, 15,3 % bei KMUs, 11,7% im Feld Innovation und 6,1% bei verwandten Forschungsgebieten. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst.

Die fünf, in absteigender Reihenfolge, am häufigsten genannten Themengebiete mit zukünftigem Potenzial sind dabei: der Gründungsprozess, Social Entrepreneurship,

Unternehmerisches Denken und Handeln, Psychologie des Unternehmertums sowie die Schnittstelle Entrepreneurship und Innovation. Bei der Thematik Gründungsprozess werden besonders Geschäftsmodelle, Wertschöpfung, Performance, Scheitern und rasantes Wachstum als vielversprechende Unterkategorien genannt. Aber auch funktionale Aspekte wie Fragestellungen des Human Resource Management, strategisches Management oder das Gründungsmarketing bieten Forschungspotenzial. Vielversprechende Forschungsprobleme werden in dem häufig diskutiertem Phänomen Social Entrepreneurship gesehen für die Bereiche: Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten für Social Startups, nachhaltiges Unternehmertum generell oder der Erfolg von Social Entrepreneurship-Projekten. Bei der Thematik Unternehmerisches Denken und Handeln werden die Bereiche Effectuation, Work-Life-Balance von Unternehmensgründern und Besonderheiten der Entscheidungsfindung als mögliche Forschungstrends gesehen. Die folgende Abbildung zeigt jedoch auch die starke Diskrepanz zwischen akademischem und praktischem Potenzial in der Wahrnehmung der Entrepreneurship-Forscher.

Akademisches Potenzial			Praktisches Potenzial		
Rang	Wert	Themengebiet	Rang	Wert	Themengebiet
1.	4,77	Gründungsprozess	1.	4,75	Entrepreneurship Education
2.	4,60	International Entrepreneurship	2.	4,53	Schnittstelle Entrepr./Innovation
3.	4,54	Untern. Denken und Handeln	3.	4,40	International Entrepreneurship
4.	4,50	Familienunternehmen	4.	4,38	Untern. Denken und Handeln
5.	4,50	Corporate Entrepreneurship	5.	4,35	Gründungsprozess
6.	4,50	Psychologie des Unternehmertums	6.	4,28	Psychologie des Unternehmertums
7.	4,44	Volkswirtschaftliche Fragestellungen	7.	4,22	Volkswirtschaftliche Fragestellungen
8.	4,43	Unternehmerische Gelegenheiten	8.	4,14	Familienunternehmen
9.	4,38	Social Entrepreneurship	9.	4,00	Unternehmerische Gelegenheiten
10.	4,31	Grundsatzfragen des Entrepreneurship	10.	4,00	Social Entrepreneurship
11.	4,12	Schnittstelle Entrepr./Innovation	11.	4,00	Entrepreneurial Finance
12.	4,00	Geographie und Entrepreneurship	12.	3,85	Grundsatzfragen des Entrepreneurship
13.	3,75	Entrepreneurship Education	13.	3,75	Corporate Entrepreneurship
14.	3,71	Entrepreneurial Finance	14.	3,40	Geographie und Entrepreneurship

Abbildung 4: Themengebiete nach akademischem und praktischem Potenzial  
(Kuckertz und Mandl, 2013, S. 337)

Betrachtet man die Methoden der Forschung, so dominieren mit 43,3 % quantitative Ansätze gefolgt von 34,2% mit Zuordnung des qualitativen Paradigmas und 7,7% mit Mixed-Method-Designs. Auch wenn die quantitative Methode bevorzugt genannt wurde, wird sie mit einer gewissen Skepsis hinsichtlich ihres zukünftigen Potenzials beurteilt. Neuartige Erkenntnisse versprechen sich die Teilnehmer eher von ungewöhnlichen Methoden außerhalb der üblichen Paradigmen. Die am häufigsten genannten Methoden sind dabei die Strukturgleichungsmodellierung, die Fallstudien-

analyse und die Netzwerkanalyse. Auffällig ist dabei, dass bei den Wissenschaftlern scheinbar das Bedürfnis besteht sich in einem anderen konkurrierenden Paradigma fortzubilden. So sieht ein Forscher der vorwiegend quantitativ arbeitet, die Notwendigkeit mehr über qualitative Methoden zu erfahren.

Die Betrachtungen zum aktuellen Stand der Gründerforschung und – lehre zeigen die rasante Entwicklung und den zunehmend interdisziplinären Charakter der Gründungsforschung. Ein Blick zur Gründungspraxis und ihrer Entwicklung der letzten Jahre in Deutschland wird im nachfolgenden Kapitel gegeben. Dabei fließen auch Erkenntnisse und Betrachtungen zu den bereits dargelegten theoretischen Grundlagen mit ein.

### 2.3.3 Gründerpraxis

Innovationen und Gründungen sind der Schlüssel für Wirtschaft und Wachstum. Jedoch erscheint die Gründer- und Wirtschaftsszene in Deutschland widersprüchlich. So gibt es aktuell in den Medien eine Debatte über den Rückgang der Existenzgründungen in Deutschland.<sup>86</sup> Die Bundesregierung stützt sich auf Zahlen des IfM (Institut für Mittelstandsforschung) und des KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau).<sup>87</sup> Während ein Teil der Medien über den Rückgang der Existenzgründungen berichtet, dementiert beispielsweise die gründerszene.de diesen „Fehlalarm“.<sup>88</sup> Für eine Betrachtung zur aktuellen Gründerlage in Deutschland wurden die Zahlen und Darstellungen der herausgegeben Studien bzw. Publikationen von GEM (Global Entrepreneurship Monitor)<sup>89</sup>, KfW<sup>90</sup>, IfM<sup>91</sup>, und DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammertag)<sup>92</sup> genutzt. Dabei lassen sich die Studien zwar nur bedingt mit einander vergleichen, dennoch

---

<sup>86</sup> Quadbeck: 309.900 im Jahr 2014: Zahl der Existenzgründungen sinkt, [www.rp-online.de](http://www.rp-online.de), zuletzt geprüft am 05.07.2015

<sup>87</sup> Ebd.

<sup>88</sup> Spiegel Online (2015): Selbstständigkeit: Zahl der Existenzgründer in Deutschland sinkt, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), zuletzt geprüft am 05.07.2015; Wirminghaus (2015): Fehlalarm! Eine Existenzgründer-Krise gibt es nicht, [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de), zuletzt geprüft am 05.07.2015

<sup>89</sup> Vgl. Sternberg et al.: Global Entrepreneurship Monitor Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, [www.wigeo.uni-hannover.de](http://www.wigeo.uni-hannover.de), zuletzt geprüft am 13.07.2015

<sup>90</sup> Vgl. Metzger (2015): KfW-Gründungsmonitor 2015, [www.kfw.de](http://www.kfw.de), zuletzt geprüft am 20.07.2015

<sup>91</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung: IfM Bonn: Gründungen und Unternehmensschließungen, [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org), zuletzt geprüft am 20.07.2015

<sup>92</sup> Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (2015): DIHK Gründerreport 2015, [www.dihk.de](http://www.dihk.de), zuletzt geprüft am 19.07.2015

können Herausforderungen und Stärken der deutschen Gründerkultur analysiert und in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung für den deutschen Wirtschaftsstandort betrachtet werden.

Der Global Entrepreneurship Monitor (GEM), als weltweit größtes Forschungskonsortium zur Analyse von Gründungsaktivitäten, umfasst derzeit mehr als 30 Länder. Dabei verfolgt der GEM primär drei Ziele: „Messung der Unterschiede im Umfang der Gründungsaktivitäten zwischen den Ländern“, „Identifizierung der Determinanten des Umfangs von Gründungsaktivitäten“ sowie „die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Gründerförderpolitik mit dem Ziel, die Zahl der Gründungen zu erhöhen“. Jedes teilnehmende Land veröffentlicht jährlich einen GEM-Länderbericht. Das deutsche GEM-Team publizierte den ersten Bericht im Jahre 1999. So zählen nach wie vor zu den größten Stärken Deutschlands die physische Infrastruktur wie z.B. der Zugang zu neuen Kommunikationstechnologien, der Schutz des geistigen Eigentums und öffentliche Förderprogramme. Ein großer Teil der Gründungen ist wissensbasiert, jedoch zeige sich Verbesserungsbedarf bei technologisch anspruchsvollen Produkten, da über ¾ der Befragten keine Technologien einsetzten, die jünger als fünf Jahre sind. Im internationalen Vergleich liege Deutschland hierbei im Mittelfeld. Die Gründungseinstellung sei positiver geworden. So gaben 54 % der Befragten an, dass Angst vor dem Scheitern keine Gründungshindernis darstelle. Auch die persönliche Wahrnehmung hinsichtlich der Chancen habe sich verbessert. So ist die Quote der Gründungen für die Umsetzung einer Idee deutlich höher als die Quote aus Mangel an Erwerbsalternativen. Dies deckt sich mit den Angaben der KfW und DIHK. Somit gibt es eine deutliche Mehrheit der „Chancengründer“. Der GEM verweist auf eine deutlich über dem Durchschnitt liegende Quote an Gründungen durch Hochschulabsolventen und der Gruppe der 25-34 Jährigen. Dies verdeutlicht den Standortvorteil an öffentlichen Förderprogrammen für Gründer und deckt sich mit den Betrachtungen zum vergleichbaren Verhältnis an Entrepreneurship-Professuren in Deutschland und den Vereinigten Staaten (siehe Kapitel 3. Aktueller Stand in Forschung und Lehre). Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der KfW-Studie, so steige das Qualifizierungsniveau, da immer mehr Gründer über eine akademische oder berufliche Ausbildung verfügen. Laut GEM ist in Deutschland seit 2005 der Anteil der Gründer mit Hochschulabschluss von einem Viertel auf etwa ein Drittel angestiegen. Dies kann auf die zunehmende Akademisierung zurückgeführt werden. Jedoch kann daraus nicht ein linearer Zusammenhang gesehen werden, da die Ursache vielmehr in den unterschiedlichen Gründungsmotiven liegt. Akademische Gründer sind oft ‚Chancengründer‘, dagegen sehen Gründer mit niedri-

gem oder fehlendem Bildungsniveau häufiger fehlende Erwerbsalternativen als Gründungsmotiv. Bei Existenzgründungen von Frauen sei der akademische Anteil besonders hoch, so die KfW. Dennoch wird bei den Studien insgesamt, ein Nachholbedarf bei Gründungen durch Frauen gesehen.

Seit dem Jahr 2005/2006 ist die Gründertätigkeit in Deutschland sichtlich gesunken. Jedoch gab es in der jüngsten Phase, ab dem Jahr 2011/2012, einen leichten Anstieg der Gründertätigkeit. Sowohl im KfW-Gründungsmonitor als auch in der GEM-Studie zeigt sich für den Zeitraum 2005/2006 – 2010 ein signifikanter Rückgang der Gründertätigkeit. Die Zahlen des IfM verzeichnen bei den gewerblichen Gründungen nach einem Höchststand im Jahr 2004 mit rund 573.000 gewerblichen Existenzgründungen eine anhaltende rückläufige Entwicklung. Seit 2011 werden vom IfM auch freiberufliche Gründungen erfasst, d.h. freie Berufe die keiner Gewerbeanzeigepflicht unterliegen sowie Land- und Forstwirte. Diese sind 2012/2013 um 3,9 % und 2013/2014 um 2,2 % gestiegen. Eine Zunahme im Jahr 2015 wird erwartet. Der KfW-Monitor weist seit dem Jahr 2005 einen Anstieg der freien Berufe auf. In dem Gründungsmonitor dominieren mit fast 70 % Dienstleistungen, gegen 18 % Handel und 15 % produzierendem Gewerbe. Die Betrachtungen legen nahe, dass seit dem Jahr 2005/2006 ein stetiger Rückgang der Gründungen insgesamt erfolgt. Dabei nehmen gewerbliche Gründungen ab, aber freiberufliche Tätigkeiten, sowie der Dienstleistungsbereich insgesamt, nehmen zu. Die Digitalisierung der Gesellschaft und die zunehmende Entwicklung der „resource-based-view“ hin zur „competence-based-view“, in Form von steigenden Dienstleistungsangeboten, können ein Faktor für diese Entwicklung sein. Standortnachteile werden beim GEM in der schulischen Vorbereitung auf eine unternehmerische Selbstständigkeit und gesellschaftlichen Werten und Normen (z.B.: Reputation von Autonomie, Innovativität, Risikoübernahme, Selbstständigkeit) gesehen. Dies sei jedoch keine Kritik an Quantität oder Qualität der vorhandenen Programme an Gründungsförderungen, sondern ein Mangel an Gründungskultur in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Die deutsche Entrepreneurship-Forschung mit 128 Professuren liegt in einem ähnlichen Verhältnis zu den Vereinigten Staaten, jedoch steht die Gründungskultur im absoluten Gegensatz und entspricht nicht dem amerikanischen Vorbild im Sinne eines leidenschaftlichen Gründergeistes. So würden Deutsche laut GEM ihre Gründungsfähigkeiten erheblich pessimistischer als in den Vorjahren bewerten.

Die dargelegten Betrachtungen könnten eine Erklärung für die unterschiedliche Wahrnehmung und die geführten Debatten in der Öffentlichkeit sein. Die ‚Gründerszene‘ ist

im Aufschwung, jedoch vermehrt im Dienstleistungssektor und bei forschungs- bzw. wissensbasierten Gründungen sowie im Hochtechnologiebereich. Für den Standort Deutschland ist es wichtig sich weiterhin auf die Stärken zu besinnen, jedoch sollten bisher vernachlässigte Bereiche, wie Handwerk und Handel, eine größere Beachtung bzw. Einbindung in die Gründerkultur finden. Die bereits starken Förderstrukturen könnten für eine neue Gründerkultur genutzt werden, in dem Gründungsinteressierte, unabhängig ihres Bildungsgrades und der sozialen Schicht, sich vernetzen und gemeinsam ihre Ziele verfolgen können. Damit wird der Austausch verschiedenster Innovationen und Ansätze ermöglicht und ein neues kulturelles Verständnis für unternehmerisches Handeln in allen Gesellschaftsschichten gefördert. Die Notwendigkeit besteht damit in der Förderung einer freien und individuellen Gründerkultur, die sich ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen stellt und das Bild des Unternehmers bzw. des unternehmerischen Handelns in der Gesellschaft, aber auch mit der Gesellschaft, neu definiert.



### **3 Die Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship und der ökonomische Wandel zur Hybridität**

Die Thematik Entrepreneurship reicht mit ihren Wurzeln bis in die Anfänge der Industrialisierung und ist eng verflochten mit wirtschaftstheoretischen Betrachtungen. Innerhalb der letzten Jahrzehnte erlangte das Gebiet ein erhebliches Maß an interdisziplinärem Charakter. So beschreibt der amerikanische Autor David. E. Pozen ein Entrepreneur-Phänomen, in dem der Begriff Entrepreneur kaum noch etwas mit Gründungen oder unternehmerischen Verhalten zu tun hat.<sup>93</sup> Viel mehr wird der Begriff besonders populär für Prozesse verwendet. Dabei zeigt er auch die Entwicklung zum außer-ökonomischen Kontext in den Vereinigten Staaten in den letzten Jahrzehnten auf und geht dabei auf die Formen social, policy, norm und moral Entrepreneurship ein.<sup>94</sup> Trotz dieser Entwicklung bleiben Betrachtungen meist im ökonomischen Kontext, im Sinne einer Unterteilung in „profit“ oder „not-for-profit“. Dies wirft die Vermutung auf, dass zwar scheinbar neue Ansätze mit interdisziplinärem Charakter entstehen, diese jedoch auf den starren Mustern alter Denkweisen, bedingt durch die vorherrschenden und seit Jahrhunderten bestehenden ökonomischen Theorien, wieder aufbauen. Hier stellt sich die Frage, ob man die interdisziplinäre Entwicklung nicht sogar als eine logische Konsequenz bezeichnen kann. So ist es allgemein betrachtet zunächst unerheblich ob eine Organisation gewinn- oder werteorientierte Ziele verfolgt, dennoch muss es die Zielgruppe kennen und ansprechen, Prozesse effizient gestalten und operative als auch strategische Schritte erwägen in Personal-, IT- und Arbeitsfragen. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass unternehmerische Fähigkeiten zunehmend an Bedeutung gewinnen. Faktoren wie die Globalisierung, die Digitalisierung sowie die daraus entstehende Vernetzung, haben dazu beigetragen, dass unternehmerisches oder ökonomisches Handeln verstärkt in alle Gesellschaftsschichten greifen. Auch ist die Verknüpfung von werte- und gewinnorientierten Absichten keine sich erst in den letzten Jahrzehnten entstehende Thematik. Gerade im deutschsprachigen Raum gibt es eine mehr als 150-jährige Geschichte, die unter den Begriffen 'Soziale/Solidarische Ökono-

---

<sup>93</sup> Vgl. Pozen (2008): We are all Entrepreneurs now, S. 284

<sup>94</sup> Vgl. Ebd., S. 285

mie' und ‚Soziale Unternehmen‘ eine wachsende Bedeutung erlangte.<sup>95</sup> Dennoch herrscht ein scheinbarer Widerspruch in der Rolle des ‚sozialen Unternehmers‘, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. So zeigt sich im öffentlichen Diskurs, dass die Verknüpfung von gewinn- und wertorientierten Konzepten eher Misstrauen hervorzurufen scheint.<sup>96</sup>

### 3.1 Charakteristik der Entrepreneurship-Formen

Gegenstand der Betrachtungen sind die Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship sowie ein Ausblick auf den ökonomischen Wandel zur Hybridität. Dabei lässt sich Business Entrepreneurship als klassischer gewinnorientierter Ansatz verstehen, wohingegen Social und Civil Entrepreneurship die Lösung sozialer und gesellschaftlicher Herausforderungen zum Ziel haben. Civil Entrepreneurship kann dabei als zusätzliches Konzept, welches sich vordergründig mit der Zivilgesellschaft und örtlichen Gemeinschaften befasst, verstanden werden.<sup>97</sup> Abbildung 5 gibt einen Überblick zu Definitionen und betrachteten Formen von Entrepreneurship.

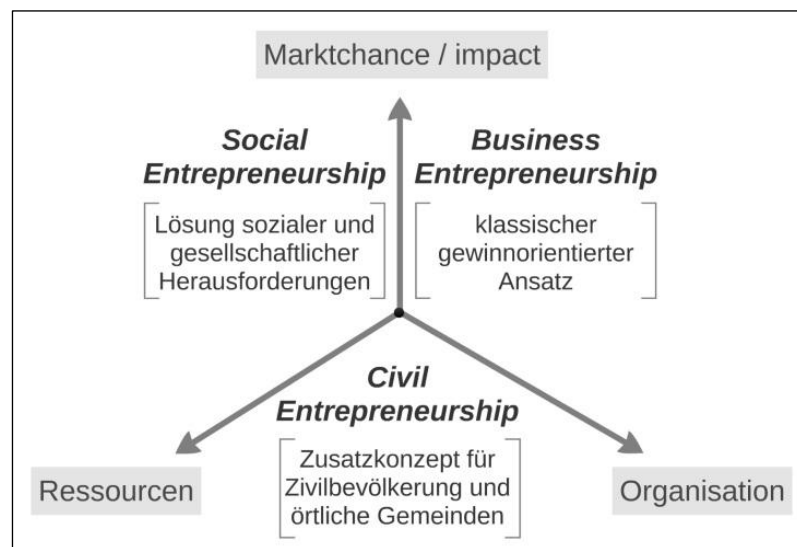


Abbildung 5: Social, Civil und Business Entrepreneurship  
(eigene Darstellung)

<sup>95</sup> Vgl. Birkhölzer (2011): Internationale Perspektiven des sozialen Unternehmertums, S. 23

<sup>96</sup> Spiegel Online et al. (2011): Sozialunternehmer: Erfolg macht verdächtig, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), zuletzt geprüft am 13.07.2015

<sup>97</sup> Vgl. Karlsson et al. (2012): Entrepreneurship, social capital and governance, S. 193

Während Business Entrepreneurship bereits auf eine längere Forschungstradition zurückblicken kann, haben Social und Civil Entrepreneurship erst in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen.<sup>98</sup> Es zeigt sich im bisherigen Forschungsdiskurs eine starke Trennung der Ansätze.<sup>99</sup> Dennoch besteht eine zunehmende Forderung nach hybriden Modellen, die neben der profitorientierten auch die werteorientierte Sichtweise verfolgen.<sup>100</sup>

Es folgt ein allgemeiner Ausblick zu den Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship.

### 3.1.1 Social Entrepreneurship

Auch wenn die Begriffe Social Entrepreneurship und Sozialunternehmertum scheinbar das Gleiche bedeuten, stehen sie doch in einem unterschiedlichen kulturellen Kontext. Das Leitbild für Social Entrepreneurship gestaltet sich in den Vereinigten Staaten von „der langen Tradition philanthropischen Unternehmertums, das bei weitgehender Abwesenheit sozialstaatlicher Regelungen als zivilgesellschaftliches Gegengewicht zu ungebremsster privatwirtschaftlicher Bereicherung schon immer eine tragende Rolle in der Gesellschaft spielte“.<sup>101</sup> Die sozialen Bewegungen in Europa sind jedoch „stets mehr für sozialstaatliche Lösungen und eine starke öffentliche Ökonomie eingetreten, die den Schutz der sozialen, ökologischen und kulturellen Werte garantieren sollte“.<sup>102</sup> Damit unterscheiden sich die Merkmale der Konzepte durch die Schlagwörter „privat, individuell und marktkonform (im marktwirtschaftlichen Sinne)“ sowie „öffentlich, gemeinschaftlich und alternativ“.<sup>103</sup>

Jedoch beginnen sich diese Einstellungen, durch die fortschreitende Globalisierung, nicht aufzulösen aber zu relativieren und es entsteht ein neues ökonomisches System

---

<sup>98</sup> Vgl. Nyssens et al. (2006): Social enterprise, S. 85 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Grassl (2012): Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity, S. 37 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Doherty et al. (2014): Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda; Vgl. Stein (2011): Global Social Entrepreneurship – Komplement oder Konkurrenz zu Global Governance?, S. 45

<sup>101</sup> Birkhölzer (2011): Internationale Perspektiven des sozialen Unternehmertums, S. 24

<sup>102</sup> Ebd.

<sup>103</sup> Ebd., S. 25

jenseits von Markt und Staat, welches unter den Bezeichnungen ‚Drittes System‘ sowie ‚Sozial-, Solidar- oder Gemeinwirtschaft‘ diskutiert wird.<sup>104</sup> Auch auf internationaler Ebene fand in den letzten Dekaden eine Annäherung der Konzepte statt und es entstand ein großer breit gefächelter Forschungsbereich. Zwar gibt es immer noch starke Unterschiede, bedingt durch den sozialen, wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Kontext von Europa und den Vereinigten Staaten, jedoch müssen soziale Herausforderungen auch immer ihrem Umfeld entsprechend gelöst werden.<sup>105</sup>

Die klare Definition von Social Entrepreneurship gestaltet sich, wie auch bei dem Begriff Entrepreneurship, aufgrund der uneinheitlichen und vielfältigen Verwendungen eher schwierig. Betrachtet man den Social Entrepreneur nach der Definition der in Kapitel 2.1 genannten Vertreter, so kann er als ein Vertreter des Entrepreneurs gesehen werden – ein Entrepreneur mit sozialer Mission. Zwar hat der Begriff bedeutend an Popularität gewonnen, jedoch liegt hier auch die Gefahr, dass „der originäre Beitrag des Konzepts verloren geht oder durch opportunistische oder wenig durchdachte, auf populäre Trends setzende Aktionen diskreditiert wird.“<sup>106</sup> Diese Annahme findet vor allem in den Vereinigten Staaten zunehmende Verbreitung.<sup>107</sup> So bedeutet Social Entrepreneurship für die einen den Aufbau einer ‚not-for-profit‘ Organisation, andere sehen darin soziale Projekte mit Gewinngenerierung und wieder andere sehen darin Unternehmen, die soziale Projekte unterstützen.<sup>108</sup> Unternehmen, die sich für soziale oder nachhaltige Prozesse und Organisationen einsetzen, werden unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) geführt. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von CSR und CSR-Kommunikation, entwickelte sich die Thematik zu einem eigenständigen Bereich und Social Entrepreneurship wurde dem non-profit-Gebiet zugeordnet.<sup>109</sup> So kann ein Social Entrepreneur nach dieser Einteilung mehr Gewinn erzielen um seine „soziale Arbeit“ zu unterstützen, nicht aber „soziale Arbeit“ für eine höhere Gewinnerzielung einsetzen.<sup>110</sup> Der Social Entrepreneur ist somit ein Impulsgeber („change

---

<sup>104</sup> Birkhölzer (2011): Internationale Perspektiven des sozialen Unternehmertums, S. 25

<sup>105</sup> Vgl. Defourny und Nyssens (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, S. 49–50

<sup>106</sup> Faltin (2011): Social Entrepreneurship - Zwischen Entrepreneurship und Ethik, S. 76

<sup>107</sup> Ebd.

<sup>108</sup> Vgl. Pozen (2008): We are all Entrepreneurs now, S. 294–297; Vgl. Faltin (2011): Social Entrepreneurship - Zwischen Entrepreneurship und Ethik, S. 76

<sup>109</sup> Vgl. Pozen (2008): We are all Entrepreneurs now, S. 294–295

<sup>110</sup> Vgl. Ebd.

agent'), der mit Innovationen (und ihrer einhergehenden schöpferischen Zerstörung) und dem Blick für Chancen ('alertness to opportunities'), unabhängig der vorhandenen Ressourcen, seine soziale Mission verfolgt. Diese soziale Mission führt dazu, dass der Social Entrepreneur sich speziellen Herausforderungen stellen muss, die anders als im Business Sektor gelagert sind. Business Entrepreneurs können sich an Märkten, Preisen und Kunden orientieren. Für einen Social Entrepreneur gibt es keine funktionierenden Märkte, soziale Verbesserungen können nicht eindeutig gemessen werden und die 'Kunden' verfügen meist nicht über die notwendigen finanziellen Mittel.<sup>111</sup> Somit ist der Kern von Entrepreneurship auch gleichzeitig die Schwierigkeit, die Wertschöpfung zu messen.<sup>112</sup>

Austin, Stevenson und Wei-Skillern entwickelten einen konzeptionellen Rahmen für Social Entrepreneurship auf Grundlage des PCDO-Entrepreneurship-Modells nach Sahlman. Das Modell des Unternehmertums weist dabei vier verbundene Komponenten auf: Menschen und Ressourcen (**P**eople), ein Netzwerk im weiteren Sinne (**C**ontext), Verteilung der Ressourcen und Gewinne (**D**eal) und die Möglichkeiten auf Gewinn bzw. Veränderung des Sektors durch Innovation und Findigkeit (**O**ppurtunity).<sup>113</sup> Damit wird auch sichtbar, dass es nur scheinbar grundlegende Unterschiede zwischen Business Entrepreneurship und Social Entrepreneurship gibt, denn beide müssen innerhalb der Komponenten ihre Ziele verfolgen. Dennoch ergeben sich neben Gemeinsamkeiten auch Unterschiede. Dies zeigt das erweiterte Modell zu Social Entrepreneurship in Abbildung 6. Im absoluten Mittelpunkt steht dabei die Generierung von sozialem Wert, dem SVP (social value proposition), welche von den Möglichkeiten (opportunities) und den Ressourcen (people, capital) direkt beeinflusst werden. Den äußeren Rahmen bildet das Netzwerk. Besonders für Social Entrepreneurship ist eine Mobilisierung von Finanz- und Humankapital durch das Netzwerk von erheblicher Bedeutung, da die Mission nur durch das effektive Zusammenwirken verschiedener Faktoren bzw. Akteure gelingen kann.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Faltin (2011): Social Entrepreneurship - Zwischen Entrepreneurship und Ethik, S. 77–78

<sup>112</sup> Vgl. Ebd., S. 78

<sup>113</sup> Vgl. Austin et al. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, S. 6–15

<sup>114</sup> Vgl. Ebd., S.17

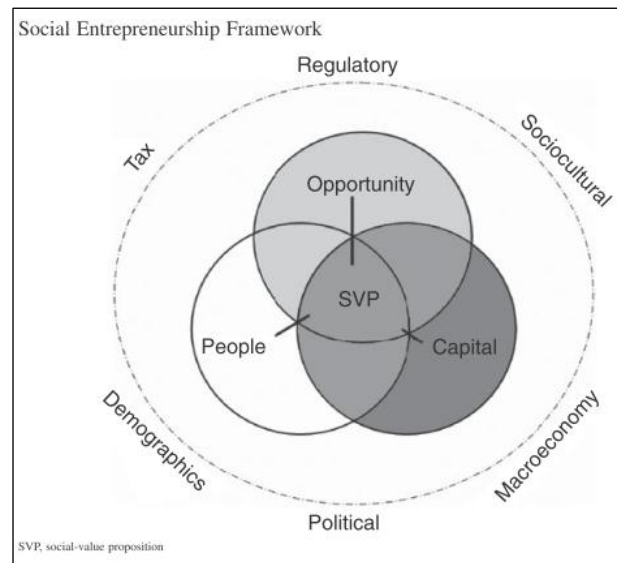


Abbildung 6: Social Entrepreneurship Modell  
(Austin et al., 2006, S. 17)

Die zunehmende Entwicklung einer sozialen und nachhaltigen Forderung zeigt sich nicht nur in Forschung und Praxis des unternehmerischen Handelns, auch soziokulturelle Betrachtungen weisen auf eine stetige „Demokratisierung des Marktes“ hin, in der Bürger nicht mehr nur Konsumenten sind, sondern aufgrund ihrer Rolle aktiv in Produktprozesse eingreifen können.<sup>115</sup> Die Moral sei als neue Größe zur Beurteilung von Waren und Dienstleistungen hinzugekommen. Neu an der ethischen Handlungsmaxime sei „ihr Umfang, ihre Vehemenz, ihre unmittelbare Umsetzbarkeit qua Konsum sowie die wachsende Globalisierung dieser Werte, Standards und Regularien“.<sup>116</sup> In dem eigenständigen Bereich CSR gibt es noch immer Herausforderungen mit Blick auf das Verständnis für die Bedeutung von Nachhaltigkeit und dessen Kommunikation. In der Zeitschrift *uwf* (Umweltwirtschaftsforum) beklagt Hoffhaus, dass die Nachhaltigkeitskommunikation von bestehenden Unternehmen es „weltweit maximal zum Greenwashing geschafft“ habe, obwohl Studien längst auf stetig kritischere Verbraucher hinweisen und Medien sich ebenfalls zunehmend kritisch über Produktprozesse und Ressourcenknappheit äußern.<sup>117</sup> Sei es als Trend oder aus Überzeugung der Konsu-

<sup>115</sup> Vgl. Stehr und Adolf (2008): Konsum zwischen Markt und Moral, S. 200

<sup>116</sup> Stehr und Adolf (2008): Konsum zwischen Markt und Moral, S. 196

<sup>117</sup> Hoffhaus (2011): Die „sieben Todsünden“ der CSR- und Nachhaltigkeitskommunikation und wie ein nötiger Paradigmenwechsel im Verständnis von Kommunikation zu mehr Glaubwürdigkeit von Organisationen beitragen kann, S. 155

menten, aufgrund der Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung der öffentlichen Meinung in sozialen Netzwerken, wächst der Druck auf führende und große Unternehmen den Kunden bei Produktions- und Herstellungsprozessen zu berücksichtigen. Dadurch kommt es zu einer Entwicklung, bei der es zunächst unerheblich ist ob Unternehmen eine soziale und nachhaltige Philosophie verfolgen. Aufgrund des „vernetzten Konsumenten“ sind sie dazu gezwungen im Sinne des Konsumenten zu handeln. Die Grenzen zwischen soziokulturellen und ökonomischen Faktoren werden zunehmend ungenauer, denn letztlich ist der Wohlstand einer Gesellschaft auch der Triebmotor für eine „Moralisierung der Märkte“.

Als Abschluss zum Kapitel Social Entrepreneurship soll ein kurzer Ausblick zu dem wohl bekanntesten Social Entrepreneur, Muhammad Yunus, gegeben werden. Der bangladeschische Wirtschaftswissenschaftler gründete 1983 die Grameen Bank und wurde zum Pionier der Mikrofinanzierung. Im Jahr 2006 erhielt er dafür den Friedensnobelpreis. Die Grameen Group ist ein Netzwerk mit fast 30 Organisationen und vergibt mit einem Frauenanteil von 97%, Kleinstkredite für eigenständige Hilfe aus der Armut.<sup>118</sup> Yunus selbst bezeichnet dieses Modell als ‚Social Business‘ und ist überzeugt davon, dass das kapitalistische Wirtschaftssystem nicht zwangsläufig nur auf Gewinne abzielen müsse und die Eigeninitiative aus der Armut rettet („Fighting Poverty from the Bottom Up“).<sup>119</sup> Seine Bank vergab Kleinkredite, vorrangig an Frauen, in Höhe von 20-50 Dollar um sich beispielsweise eine Nähmaschine oder ein Fahrrad für die Ernte zu verkaufen. Die Kredite gab es jedoch nur unter der Voraussetzung, dass sich Gruppen zusammenschließen und füreinander bürgen.<sup>120</sup> Im Jahr 2013 lag die Rückzahlungsrate bei 97%, pro Jahr wurden mehr als 1,5 Milliarden Dollar als Kredite vergeben und mehr als acht Millionen Kreditnehmer wurden von der Bank verzeichnet.<sup>121</sup> Laut Yunus hätten es 64 % der Kunden aus der Armut geschafft.<sup>122</sup> Jedoch soll es auch vermehrt Kritik und Neider geben.

---

<sup>118</sup> Vgl. Yunus et al. (2010): Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, S. 308

<sup>119</sup> Yunus: Fighting Poverty From the Bottom Up, [www.grameen.com](http://www.grameen.com), zuletzt geprüft am 14.07.2015

<sup>120</sup> Arens (2015): Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus wird 75 Jahre alt, [www.domradio.de](http://www.domradio.de), zuletzt geprüft am 14.07.2015

<sup>121</sup> Ebd.

<sup>122</sup> Die Welt (2015): Der den Armen Geld gab, zuletzt geprüft am 14.07.2015

Ein großes Problem seien Kredithaie, der soziale Druck aufgrund der Bürgschaften und die bestehende Abhängigkeit der Menschen, die letztendlich keinen Ausweg aus der Armut darstellt.<sup>123</sup> Als Gegenspieler gilt auch die Regierung von Bangladesch, so soll er 2011 aus dem Vorstand gedrängt worden sein und die vermutlich korrupte Regierung arbeite an einer Übernahme.<sup>124</sup> Dennoch zeigt Yunus sich zuversichtlich und verweist mit Stolz auf den Erfolg in den Vereinigten Staaten, allein in New York gibt es sieben Zweigstellen und 25.000 Kunden.<sup>125</sup> Das ‚Social Business‘ von Muhammad Yunus ist ein weiteres Zeichen für die Verwischung sozialer und ökonomischer Grenzen und für einen internationalen, zunehmenden Wandel in der Unternehmens- und Gründerkultur.

### 3.1.2 Civil Entrepreneurship

Neben dem großen und mittlerweile selbstständigen Bereich des Social Entrepreneurship, gibt es weitere Abgrenzungen im Gebiet Entrepreneurship. Civil Entrepreneurship kann als zusätzliches Konzept, welches sich vordergründig mit der Zivilgesellschaft und örtlichen Gemeinschaften befasst, verstanden werden.<sup>126</sup> Neben dem Begriff ‚civil‘ wird auch die Bezeichnung ‚civic‘, vorwiegend in der englischsprachigen Literatur, genutzt. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Civil Entrepreneurship verwendet, auch wenn es keine große forschungsbasierte Strömung gibt, da die Intention in dem Aufzeigen von Lösungen gemeinschaftlicher Herausforderungen auf Grundlage des unternehmerischen Handelns liegt.

Henton beschreibt den Civil Entrepreneur als einen Unterstützer für die Zusammenarbeit von Gemeinschaften bei der Entwicklung und Organisation ihrer ökonomischen Ziele und für die Bildung robuster Beziehungen zwischen dem öffentlichen, privaten und zivilen Sektor.<sup>127</sup> Dabei festigen sie die Bande zwischen Wirtschaft und Gemeinschaft für einen gegenseitigen Nutzen und bieten Kontinuität bei der Arbeit zu wesent-

---

<sup>123</sup> Ebd.

<sup>124</sup> Arens (2015): Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus wird 75 Jahre alt, [www.domradio.de](http://www.domradio.de), zuletzt geprüft am 14.07.2015

<sup>125</sup> Ebd.

<sup>126</sup> Vgl. Karlsson et al. (2012): Entrepreneurship, social capital and governance, S. 193

<sup>127</sup> Henton et al. (1999): Civic Entrepreneurs: Economic Professional as Collaborative Leader, [www.aae.wisc.edu](http://www.aae.wisc.edu)



lichen Fragen über eine lange Strecke.<sup>128</sup> Der Civil Entrepreneur verfolgt eine Mission mit dem Fokus auf der Erzielung besserer Endergebnisse und nicht dem Ausgang bzw. nur der Erfüllung dieser Mission.<sup>129</sup> Somit verfolgen sie das Ziel effektiver zu werden aber nicht effizienter. Nach Henton lassen sich fünf Eigenschaften des Civil Entrepreneurs identifizieren:<sup>130</sup>

- 1) Sie haben ein Verständnis für neue ökonomische Entwicklungen und die optimistischen Vision, dass die globalen, komplexen und schnellen Veränderungen vielzählige Möglichkeiten für Menschen, Plätze und Organisationen bieten.
- 2) Der Civil Entrepreneur teilt das Wesen des klassischen Business Entrepreneurs. Er erkennt Möglichkeiten und arbeitet kreativ sowie beständig für die Erreichung dieser Möglichkeiten. Dabei unterscheidet er zwischen realisierbaren und nicht möglichen Vorhaben und grenzt sich dadurch vom Idealisten ab, da er nach der Umsetzung dieser Ziele strebt und all seine Fähigkeiten in den öffentlichen Sektor bringt.
- 3) Sie üben einen kooperativen Führungsstil aus, da sie daran glauben, dass die Vorteile der ökonomischen Veränderung nur durch eine kollaborative und flexible Verbindung zwischen Gemeinschaft und neuem ökonomischem Kontext entstehen können. Sie bilden somit Brücken, da sie verschiedene Parteien dazu bringen zusammen auf einer Basis aktiv zu werden.
- 4) Sie arbeiten für strategische Ziele, da sie langfristige ökonomische Interessen verfolgen, die das Wohl der Gemeinschaft und die Qualität der Lebensbedingungen umfassen. Dies unterscheidet sie auch von Lobbyisten und Philanthropen, die ähnliche Interessen oder persönliche Anerkennung verfolgen.
- 5) Civil Entrepreneure arbeiten in Gruppen, um ihre Gemeinschaft auf dem Weg zum Erfolg zu unterstützen. Die Veränderungen von Gemeinschaftsprozessen sind ein komplexes Vorhaben und erfordern eine Reihe verschiedener Talente. Nur durch die Kombination verschiedener Rollen und der Entwicklung dieser, gelingt es dem Civil Entrepreneur effektiver zu handeln.

---

<sup>128</sup> Ebd.

<sup>129</sup> Vgl. Leadbeater und Goss (1998): Civic entrepreneurship, S. 56

<sup>130</sup> Vgl. Henton et al. (1999): Civic Entrepreneurs: Economic Professional as Collaborative Leader, [www.aae.wisc.edu](http://www.aae.wisc.edu)

Ein Beispiel für unternehmerisches Handeln von Gemeinden und Kommunen ist die Rekommunalisierung von Stromnetzen. Bis 2016 laufen bundesweit über 2000 Netzverträge mit privaten Energieversorgern aus.<sup>131</sup> Zahlreiche Kommunen beabsichtigen nach Ablauf der Konzessionen die Stromversorgung der Bürger selbst zu verwalten. Dies würde ihnen die Möglichkeit der Quersubventionierung von „chronisch defizitären Einrichtungen wie Schwimmbäder, Kindergärten oder Altenheime“ bieten und sie können als Akteure auf dem Energiemarkt Entscheidungen über Dezentralisierung, intelligente Netze oder nachhaltigen Strom für die Gemeinden treffen.<sup>132</sup> Als mögliche Nachteile der Bürgerinitiative werden die hohen finanziellen Risiken, die nicht unerheblichen Kosten von Stadtwerken, die Behinderung des Wettbewerbes, der Staat als „schlechter Unternehmer“ und ein drohendes Hindernis für die Energiewende gesehen.<sup>133</sup> Die Gemeinden sehen das „Stromnetz in Bürgerhand“ und als einen „Kern der kommunalen Selbstverwaltung, als Teil einer bürgernahen und basisdemokratischen Verwaltung“.<sup>134</sup> So stoßen die Gemeinden auf juristische Hürden, beispielsweise durch ein BGH-Urteil, laut dem die Gemeinden: das Netz öffentlich ausschreiben müssen um sich im Rahmen der Ausschreibung bei sich selbst zu bewerben, dabei dürfen kommunale Belange als Ausschreibungskriterien jedoch nicht berücksichtigt werden.<sup>135</sup> Hier zeigt sich der Konflikt zwischen der Privatisierung und dem Wunsch nach einer bürgernahen Verwaltung. So spricht die Süddeutsche Zeitung bei dem BGH-Urteil davon, dass der freie Wettbewerb für wichtiger erachtet wird als die kommunale Selbstverwaltung.

Der kooperative Führungsstil eines Civil Entrepreneur und seine Fähigkeiten als Business Entrepreneur können unterstützend wirken für eine Brückenbildung zwischen staatlichen, privaten und zivilen Interessen und für eine langfristige Entwicklung zum Gemeinwohl der beteiligten Parteien. So auch beispielsweise bei der erfolgreichen Umsetzung der Energiewende durch die bürgerliche Hand.

---

<sup>131</sup> Vgl. Handelsblatt (2013): Ausschreibung ist Pflicht: BGH erschwert Rekommunalisierung von Stromnetzen, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), zuletzt geprüft am 20.07.2015

<sup>132</sup> Ebd.

<sup>133</sup> Wetzel (2013): Warum der Rückkauf der Stromnetze nichts bringt, [www.welt.de](http://www.welt.de), zuletzt geprüft am 20.07.2015; Mihm (2015): Teurer Ökostrom: Geht der Energiewende das Geld aus?, [www.faz.net](http://www.faz.net), zuletzt geprüft am 20.07.2015

<sup>134</sup> Prantl (2014): Verfassungsklage – Kommunen kämpfen um ihre Energieversorgung, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), zuletzt geprüft am 20.07.2015

<sup>135</sup> Vgl. Ebd.; Handelsblatt (2013): Ausschreibung ist Pflicht: BGH erschwert Rekommunalisierung von Stromnetzen, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), zuletzt geprüft am 20.07.2015

### **3.1.3 Business Entrepreneurship**

Diese Form des unternehmerischen Handelns hat eine über 250-jährige Geschichte. Die bekanntesten Vertreter, und daraus ableitend die Definition und Abgrenzung des Begriffes Entrepreneur, wurden bereits in Kapitel 2.1. näher betrachtet. In diesem Kapitel wird daher die Unterscheidung des Entrepreneurs vom Business-Administrator erfolgen sowie Ansätze zum Auflösen starrer Denkmuster bezüglich eines vermeintlichen Konfliktes aber auch Herausforderungen und Grenzen bei der möglichen Verknüpfung von gewinn- und wertorientierten Ansätzen.

Betrachtet man den Entrepreneur mit dem Business-Administrator bzw. dem Manager ergeben sich erhebliche Unterschiede. So ist der Entrepreneur in seiner Funktion davon geprägt als Impulsgeber zu agieren und sich Ressourcen, unabhängig ihres tatsächlichen Vorhandenseins, durch innovative Ansätze und als Träger von Risiko und Unsicherheit zu beschaffen. Der Business-Administrator jedoch muss aufgrund seiner ökonomischen verwaltenden Funktion sich gegen Risiken absichern und diese minimieren. Ebenso kann er nur auf vorhandene Ressourcen zurückgreifen, da der Aufwand nicht immer abschätzbar oder rentabel ist. Somit ergibt sich auch für den Entrepreneur nach der Erreichung seiner Ziele, beispielsweise bei der Realisierung eines Unternehmens mit einer Marktinnovation, eine Konfliktsituation. Denn mit fortschreitender Entwicklung des Unternehmens ist er gezwungen immer mehr die Rolle des Business-Administrators zu übernehmen. Ein Hindernis kann auch in der Persönlichkeit des Entrepreneurs in Form des kreativen Zerstörers und stabilen Betriebsprozessen gesehen werden. Die Dynamik des Entrepreneurs wird damit durch statische Organisations- und Hierarchiestrukturen von Unternehmen eingeschränkt, dies verstärkt sich mit der Größe des Betriebes. Folglich könnten kleine und mittlere Unternehmen auch für den Entrepreneur ein förderliches Umfeld für innovative und flexible Gestaltungen darstellen. Da der Entrepreneur dem Künstler mehr ähnelt als dem Ökonom, ist die Rolle des Unternehmers auch für den Business Entrepreneur eine Gratwanderung und Herausforderung. Ferner ist die Unterteilung in gewinnorientiert oder nicht, eine eher eingeschränkte Sichtweise auf das unternehmerische Handeln. Die Motivation des Entrepreneurs oder des Gründers sollte im Vordergrund stehen sowie die Realisierung eines durchdachten und validen Geschäftsmodells, angepasst auf die Motive und das Wesen des Gründers.

Der Harvard-Professor für Entrepreneurship, Howard Stevenson, berichtet im Jahr 1998 davon, dass ethisches Verhalten nun Bestandteil der Managementausbildung sei und man könne die Ökonomiestudenten nicht früh genug in diesen Prinzipien unterrichten.<sup>136</sup> Er betont mit Nachdruck, wie wichtig der Bildungseinrichtung – nach vielen Skandalen in Corporate America – das ethische Verhalten ihrer Studenten ist. Nach Stevenson solle man „genauer hinsehen, die Motivationslagen analysieren und win/win-Situationen schaffen“.<sup>137</sup> Die Grundlage des unternehmerischen Handelns und des ökonomischen Prinzips, ist allgemein betrachtet auch die Grundlage des ethischen Handelns: Wertschöpfung durch den Ausgleich bzw. die Berücksichtigung von Interessen. Die einfache und naive Unterteilung, im Sinne von social bedeutet „gut“ und business „schlecht“, ist eine unzureichende und unangemessene Betrachtungsweise. So müssen bei sozialen Absichten nicht immer nur altruistische Motive zählen. Hier zeigt sich auch Kirzners Theorie, dass man statt des Ökonomisierens den umfassenderen Begriff des menschlichen Handelns in den Mittelpunkt stellen sollte. So kann der Social Entrepreneur durchaus auch eigennützige Ziele verfolgen. Dies kann die „Zufriedenheit mit sich selbst, das Streben nach Anerkennung in der Community, der Wunsch nach sinnerfüllter Arbeit“ oder „vielleicht auch der Wunsch, damit eine hervorgehobene Position zu erreichen“ sein. Nicht zuletzt, geht es auch „um die Absicherung des eigenen Arbeitsplatzes“.<sup>138</sup> So sei auch eine Einschätzung der Motivationslagen realistischer und „treffender als nur die altruistischen Gesichtspunkte im Auge zu halten“.<sup>139</sup> Donald Trump sagt von sich selbst: „Es ist nicht das Geld, das mich reizt. Ich habe genug Geld; mehr als ich je brauchen werde. Ich mache Geschäfte um ihrer selbst willen. Geschäfte sind meine Kunstform. Andere Menschen malen schöne Bilder oder schreiben wundervolle Gedichte. Ich liebe es, Geschäfte abzuschließen, vor allem große Geschäfte. Sie sind die Würze meines Lebens“.<sup>140</sup> Da ein Entrepreneur auch ein kreativer Zerstörer ist, liegt die Konsequenz nahe, dass ein Social Entrepreneur aufgrund seiner Persönlichkeit und Ideologien auch Gefahren bergen kann für die Gesellschaft oder der Business Entrepreneur, vielleicht unbeabsichtigt, auch etwas Positives erschaffen könnte.

---

<sup>136</sup> Vgl. Faltin (2008): Social Entrepreneurship–Definitionen, Inhalte, Perspektiven, S. 34–35

<sup>137</sup> Ebd., S. 35

<sup>138</sup> Ebd.

<sup>139</sup> Ebd., S. 36

<sup>140</sup> Einführung in Trump und McIver (2004): Trump - wie man reich wird

Die dargelegten Ansätze zeigen auf, dass mit unternehmerischem Handeln vor allem die eigene Motivation des Entrepreneurs eine wesentliche Rolle spielt und erst danach ökonomische Merkmale und Prozesse für die Realisierung der Ziele von Bedeutung sind. Diese Sichtweise entspricht einer aufgeschlossenen und flexiblen Ökonomie, die es Gründern ermöglicht stärker auf Netzwerke und wesentliche Erfolgsfaktoren, unabhängig einer werte- oder gewinnorientierten Absicht, aufzubauen und damit innovative Wege für die Wirtschaft und die Gesellschaft zu fördern. Es folgen Betrachtungen zum ökonomischen Wandel. Dies beinhaltet die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Thematik Entrepreneurship sowie den Prozess des ökonomischen Wandels zur Hybridität. Eine nähere Betrachtung zur hybriden Zielerreichung erfolgt im praktischen Teil mit Kapitel 5.3. Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung.

## 3.2 Der ökonomische Wandel zur Hybridität

Studien der Sozialwissenschaften beweisen anhand von Diktator- und Ultimatumspielen<sup>141</sup>, dass neben egoistischen Motiven auch Altruismus, Vertrauen, Fairness und Kooperation eine bedeutende Rolle für den Menschen spielen.<sup>142</sup> So wären westliche Gesellschaften so erfolgreich, weil sie auf Kooperation und Fairplay setzen. Zwar verhalten sich Menschen auf reinen Wettbewerbsmärkten fast immer eigensüchtig, die Ökonomie bestehe jedoch nur zu einem geringen Teil aus Märkten und überwiegend aus komplexen Beziehungen kleiner Gruppen. Bei Naturvölkern zeigte sich eine geringere Ausprägung der Kooperation. Insgesamt lagen die durchschnittlichen Angebote im Ultimatum-Spiel weltweit bei 26 bis 58 Prozent des vorgegebenen Betrages.<sup>143</sup> Die Wissenschaftler vermuten, dass aufgrund dieser Normen die Erfindung des Tauschhandels in der Jungsteinzeit angetrieben wurde; da ein Tausch ein Maß an Vertrauen in Fremde voraussetzt, das erwidert werden muss.<sup>144</sup> Obwohl das Modell des Homo

---

<sup>141</sup> Das Ultimatumspiel ist ein Spiel aus der experimentellen Wirtschaftsforschung. Spieler A erhält einen vorgegeben Geldbetrag und macht Spieler B ein Angebot. Die Spieler erhalten den Betrag nur, wenn sie sich auf einen Betrag einigen können. Bei dem Diktatorspiel entscheidet nur der Diktator-Spieler über die Höhe des Betrages. Der zweite Akteur hat hier eine passive Rolle. Diese Spiele umschreiben soziale Verhandlungssituationen, in denen Fairnessüberlegungen bei Aufteilungen von Gütern relevant sein können.

<sup>142</sup> Vgl. Henrich et al. (2001): In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies Vgl. Franzen und Pointner (2008): Fairness und Reziprozität im Diktatorspiel

<sup>143</sup> Wilhelm (2002): Fair spielen, mehr gewinnen, [www.brandeins.de](http://www.brandeins.de), zuletzt geprüft am 19.08.2015

<sup>144</sup> Ebd.

oeconomicus in den letzten Jahrzehnten immer mehr Kritik erfährt und damit ein scheinbar unzureichendes Modell für menschliches Handeln darstellt, hat es dennoch zu ergebnisreichen Forschungen, vor allem im Bereich der Sozialwissenschaften, geführt. Der Homo oeconomicus der Wirtschaftswissenschaften besitzt als Handlungskriterium „seine eigene Nutzenfunktion“ und ihm gegenüber steht der Homo sociologicus der Sozialwissenschaften, der „gemäß den internalisierten Normen der Gesellschaft handelt“.<sup>145</sup> Es wurden auch weitere Modelle entwickelt wie beispielsweise der Homo socioeconomicus als Basiseinheit der „Spezialfälle“ oeconomicus und sociologicus.<sup>146</sup> Der Homo oeconomicus ist somit ein unzureichendes Modell, da es auf extrinsischer Motivation beruht. Die Betrachtungen zu den Schlüsselementen von Entrepreneurship zeichnen jedoch ein anderes Bild: der Entrepreneur ist ein Impulsgeber, seine Motivation ist ein Geflecht extrinsischen und intrinsischen Antriebs, wobei der intrinsische Anreiz einem stärkeren und längerfristigen Einfluss ausübt. Die wohl bedeutendste Rolle des Entrepreneurs ist jedoch sein Wirken als ‚Agent des Wandels‘. Dabei unterliegt er dem jeweiligen Zeitgeist. Diese Dimension soll mit den nachfolgenden Betrachtungen zur gesamtgesellschaftlichen Bedeutung von Entrepreneurship verdeutlicht werden.

### 3.2.1 Gesamtgesellschaftliche Bedeutung

Der Entrepreneur entstand in den Anfängen der Industrialisierung. Diese gestaltete sich maßgeblich durch Erfindungen, hohe Kapitalinvestitionen und ökonomische Kenntnisse. Gewerkschaften und Arbeiterbewegungen sicherten letztendlich auch den Wohlstand für die Gesellschaft durch die Industrialisierung. Die Digitalisierung und das Internet, als Datenraum oder auch Cyberspace, befähigen, mittels Automatisierung sowie Vernetzung, zu einer Vielzahl an Möglichkeiten und stärken die Macht des Individuums, Einfluss zu nehmen auf Wirtschaft und Politik sowie aktuelle Entwicklungen. Sozialwissenschaftliche Betrachtungen zeigen, dass nur aufgrund von Vertrauen und Kooperation Geld als Tausch- und Zahlungsmittel entstehen konnte. Doch die zunehmende Ökonomisierung, auch im Sinne der Kommerzialisierung, führt nicht nur zur wachsenden Unzufriedenheit in der Gesellschaft, sie fördert auch den Wunsch und die

---

<sup>145</sup> Weise (1989): Homo oeconomicus und homo sociologicus: Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften, S. 151

<sup>146</sup> Ebd.

Sehnsucht nach Unabhängigkeit. Eben dies zeigt sich in dem Wandel von gewinn- zu werteorientierten Formen von Entrepreneurship. Dabei wird die **Ökonomie ein Mittel zur Zielerreichung für die angestrebte Selbstverwirklichung und Selbstorganisation**. Betrachtet man die Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship nach der Definition von Entrepreneurship zeigt sich eine wesentlich geringere Diskrepanz als vielleicht angenommen. Im Mittelpunkt steht der Entrepreneur, dessen Motive auch irrational erscheinen können, da sie dem menschlichen Handeln zugrunde liegen. Das Ziel kann dabei auf die soziale, gemeinschaftliche, ökologische, ökonomische oder individuelle Motivation beruhen. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Einflussdimensionen des Entrepreneurs aufgrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung. Dabei weisen die verschiedenen Entrepreneurship-Formen auf den zunehmenden Wandel des unternehmerischen Handelns hin.

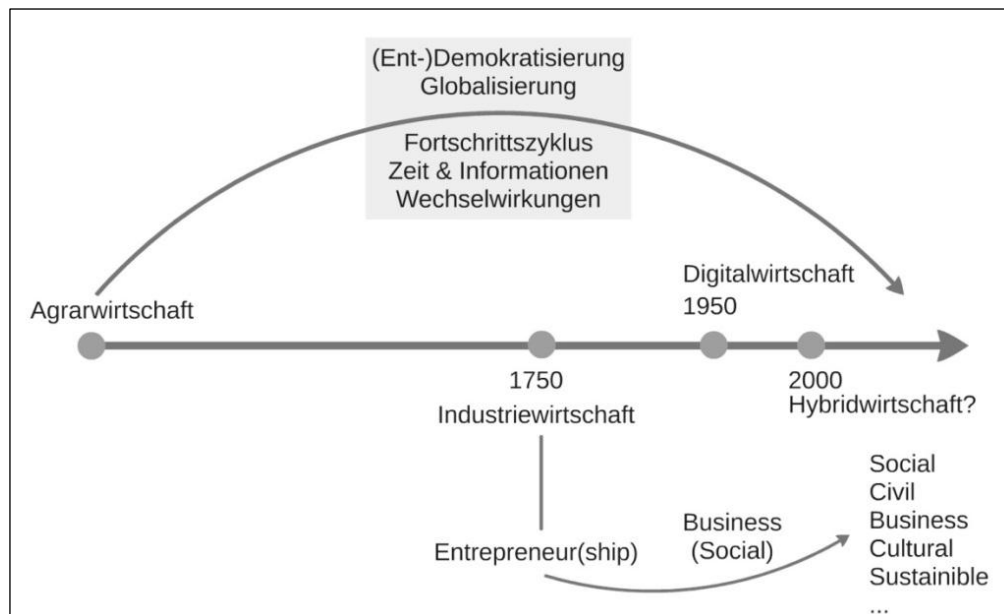


Abbildung 7: Gesamtgesellschaftliche Bedeutung von Entrepreneurship  
(eigene Darstellung)

### 3.2.2 Der Prozess des ökonomischen Wandels

Die Globalisierung führt, besonders in den Industrieländern, zu einer Demokratisierung des Marktes. Der Konsument als Aktivist ist keine neue Idee, aber er agiert mit immer größerer Vehemenz und Beharrlichkeit. Dies zeigt sich beispielsweise durch FairTrade, CSR oder Grüne Banken. Hier zeigt sich auch die Herausforderung der Gratwanderung. Soziale Missionen gehen oft mit Emotionen einher und können rationale Ent-

scheidungen beeinflussen oder in Frage stellen. Zunehmend gewinnorientiertes Handeln fördert wiederum die Kritik der Verbraucher hinsichtlich des ‚Green Washings‘.

Der ökonomische Wandel zeigt sich auch zunehmend in den Bereichen öffentlicher Raum, Energie und Bildung. Beispiele dafür sind die Re-Kommunalisierung von Stadtnetzen, die Gründung von Genossenschaften, Strukturumbrüche in Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Smart Cities und Share Economy. Ansätze zur Gestaltung des öffentlichen Raums, wie beispielsweise die ‚Business Improvement Districts‘ (BIDs) oder Europa City, bergen die Gefahr der Grenzverwischung zwischen öffentlichem und privatem Raum.<sup>147</sup> Dies kann die Integrations- und Kommunikationsmöglichkeiten der Bürger erheblich einschränken. Städte werden als gewinnbringende Ressource betrachtet, können aber aufgrund ihrer Nutzung und Umgestaltung eben diesen Kapitalwert mindern oder zerstören. Der öffentliche Raum ist auch ein Zeichen der demokratischen Entwicklung. So kam es in BID auch zur Anbringung von obdachlosen-unfreundlichen Flächen in Form von abgerundeten Metallspitzen.<sup>148</sup>

Es zeigen sich vermehrt Ansätze für gemeinschaftliche Lösungen sozialer Herausforderungen beispielsweise durch das Urban Gardening, die ökologische Landwirtschaft oder mit der Nutzung von Sozialwährungen bzw. Parallelwährungen in Ländern der Wirtschaftskrisen wie Griechenland oder Spanien.<sup>149</sup> Die Schere zwischen Arm und Reich wächst und mit ihr der Widerstand. Die Formen Social, Civil & Business Entrepreneurship stehen in Konkurrenz und bilden Schnittmengen - dies kann als Prozess des ökonomischen Wandels gesehen werden. Ob Social, Civil oder Business Entrepreneurship: Kernprozesse müssen flexibel, transparent und zielgruppenorientiert gestaltet sein. Soziale und gemeinschaftliche Projekte müssen zunehmend kostentragend realisiert werden und rein gewinnorientierte Unternehmen kämpfen mit wachsender Kritik in der Öffentlichkeit. Das Ergebnis ist, mit Blick auf die informative Vernetzung und die zunehmende Globalisierung, eine Art intelligente Ökonomie auf Basis sozialer, ökologischer sowie ökonomischer Markt- und Sachlogik. Die Hybridität lässt sich bereits bei den Formen Social, Civil & Business Entrepreneurship erkennen.

---

<sup>147</sup> ARTE (2013): Wir sind Demokratie

<sup>148</sup> Ebd.

<sup>149</sup> Ebd.



Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Prozess des bereits stattfindenden ökonomischen Wandels zur Hybridität.

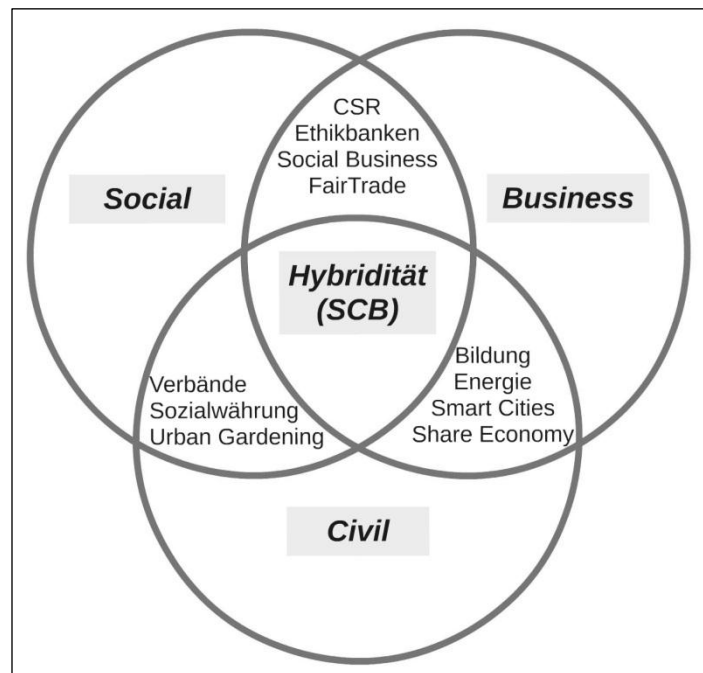


Abbildung 8: Der Prozess des ökonomischen Wandels zur Hybridität  
(eigene Darstellung)

Die Wirtschaftsnobelpreisträgerin, Elinor Ostrom, kommt in ihren Studien zu dem Ergebnis, dass für eine angemessene und nachhaltige Bewirtschaftung von Gemeingütern (Allmende-Ressourcen), in vielen Fällen, eine institutionalisierte lokale Kooperation der Betroffenen einer staatlichen Kontrolle sowie Privatisierungen überlegen sei – dabei bilden Vertrauen und Kooperation die Grundlage.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Elinor Ostrom und die Wiederentdeckung der Allmende, [www.bpb.de](http://www.bpb.de), zuletzt geprüft am 23.11.2015

## 4 Erfolgsfaktoren Entrepreneurship

Die vorhergehenden Betrachtungen zeigen, dass das menschliche Handeln ein komplexes Geflecht extrinsischer und intrinsischer Motivation darstellt. Ebenso verhält es sich mit dem unternehmerischen Handeln eines Entrepreneur. Sein Ziel kann rational, oft aber auch irrational erscheinen. Seine eigene Funktionslogik, widerspricht meist dem konventionellen Mustern von Akteuren in den jeweiligen Sektoren. In der Praxis kann dies den Entrepreneur vor große Herausforderungen stellen.

Besonders wichtig sei das „Erkennen von Entrepreneurship als einen von ständigen Veränderungen geprägten, dynamischen, individuellen, suboptimalen, holistischen und komplexen Prozess“ sowie „die Pfadabhängigkeit von Entrepreneurship“, bei der die Gründung und ihr Erfolg ebenso von umweltabhängigen Komponenten beeinflusst werden.<sup>151</sup> Der Erfolg kann abstrakt als „Grad der Zielerreichung“ definiert werden, jedoch unterscheiden sich die Ziele je nach Perspektive deutlich.<sup>152</sup> Dies verdeutlicht nochmals die Herausforderung für Gründer, die jeweiligen Akteure vom möglichen Erfolg ihrer Idee zu überzeugen. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wird Erfolg mit dem Gewinn und weiteren Größen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl, Patente, Marktanteile sowie verschiedenen Finanzierungskennzahlen gemessen. Jedoch muss Wachstum nicht notwendigerweise auf Profitabilität hinweisen und über einen längeren Zeitraum kann die Anzahl an aufgegebenen Unternehmen die Zahl der Neugründungen übersteigen.<sup>153</sup> Hervorzuheben ist hier auch die Definitionsfrage des ‚Scheiterns einer Unternehmung‘ als Beendigung der Geschäftstätigkeit mit Schulden bei Kapitalgebern oder dem Aufgeben der Geschäftstätigkeit allgemein. Auf der individuellen Ebene zählt häufig ein nichtökonomisches Maß stärker.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich weitgehend auf die Arbeit von Liv Jacobsen, die sich mit kritischen Bestimmungsfaktoren für erfolgreiche Unternehmensgründungen befasste. Das theoretische Erfolgsmodell, basierend auf einer breiten empirischen Analyse, gliedert sich in drei Ebenen. Besonders hervorzuheben in dem Modell ist das Erkennen von Erfolg in einer finanziellen und nichtfinanziellen Form und

---

<sup>151</sup> Jacobsen (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, S. 36

<sup>152</sup> Vgl. Ebd., S. 37

<sup>153</sup> Vgl. Ebd., S. 37-38

die Einbindung verschiedener interdisziplinärer Forschungsansätze. Die erste Ebene bezieht sich auf die Person des Gründers. Neben den Persönlichkeitsmerkmalen zählen dazu demografische Merkmale, das Konzept des Humankapitals (wie Ausbildung, Erfahrung und Fähigkeiten), das Team und das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurs. In der zweiten Ebene steht die Organisation im Mittelpunkt. Dazu gehören Marktchance und die sich daraus entwickelnde Geschäftsidee sowie die zu umsetzende Strategie mit Netzwerken, Organisationsform und Finanzierung. Die dritte Ebene beschäftigt sich mit der Umwelt des Unternehmens. Diese besteht aus dem mikrosozialen Umfeld, dem gesellschaftlichem Klima, der ökonomischen Konjunkturlage, der gewählten Branche, den Standortfaktoren wie Infrastruktur sowie ordnungs- und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

Die nachfolgenden Darstellungen dienen als Zusammenfassung von Entrepreneurship in der theoretischen Betrachtung und als Überleitung zur anschließenden praktischen Betrachtung des werte- oder gewinnorientierten Gründungsprozesses mit Perspektiven für die hybride Zielerreichung. Die Betrachtungen stützen sich weitestgehend auf die Publikation von Jacobsen und sollten für eine weiterführende Vertiefung genutzt werden. Andere Quellen sind entsprechend gekennzeichnet.

## 4.1 Der Entrepreneur

Die **Persönlichkeitseigenschaften** (**traits**) eines Unternehmers bzw. Gründers haben eine lange Tradition in der Forschung. Der Ansatz stammt aus der Psychologie und wurde in den USA auf Betreiben von Risikokapitalinvestoren entwickelt. Der Ansatz ist immer noch populär. So seien Selbstständige zufolge dynamischer, durchsetzungsfähiger, entschlossener, unabhängiger, verantwortungs- und risikofreudiger als abhängig Beschäftigte. Jedoch können die **traits** allein nicht als Schlüsselgröße für Erfolg gesehen werden. Aber sie bestimmen in einem gewissen Maße den Erfolg und bedingen einander. Geht man nach bisherigen Untersuchungen, stellen sie eine Mischung aus Persönlichkeitsmerkmalen dar. Die häufigsten sind dabei das Leistungsmotiv, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, die Fähigkeit mit Risiken umzugehen und das Durchhaltevermögen. Scheinbar sind bestimmte Persönlichkeitseigenschaften des Entrepreneurs immer nur in Kombination mit anderen beeinflussenden Faktoren (Ausbildung, Erfahrung, Fähigkeiten) relevant. Jedoch können Persönlichkeitseigenschaften auch einen negativen Einfluss haben, je nach Stärke der jeweiligen Eigenschaft und ihrer Auswirkungen. Jacobsen legt dar, wenn man alle Faktoren in der

Wirkung auf das Verhalten einbezieht, kann das Zusammenspiel folgender Eigenschaften als erfolgsrelevant angesehen werden: die Fähigkeit, Risiken einzuschätzen und zu beherrschen, ein deutliches Maß an Durchsetzungsfähigkeit, der Wunsch nach Unabhängigkeit, Wachstum und Leistung, Kreativität, Flexibilität, intrinsische Motivation, Intuition und der Glaube an die eigene Fähigkeit, Dinge durchsetzen zu können.

**Demografische Merkmale**, die nicht in Verbindung mit dem Charakter oder der Persönlichkeit stehen, wurden in vergangenen Studien, aber auch in aktuellen Erhebungen und Umfragen, häufig untersucht, auch wenn deren Aussagefähigkeit eher begrenzt ist. Die Betrachtungen zu den demografischen Merkmalen hinsichtlich Lebensalter, Konfession, Geschlecht, Nationalität und familiärer Hintergrund lassen ein bekanntes Bild entstehen: Menschen die gründen sind oft Mitte 30, männlich, Inländer und kommen meist aus Familien mit entsprechenden Traditionen. Jedoch sind die oft erhobenen demografischen Merkmale der Erfolgsforschung eher kritisch zu betrachten, da sie insgesamt wenig Voraussagekraft besitzen. So seien Psychologen der Ansicht, dass es weniger auf die bisherigen Erfahrungen ankommt, sondern vor allem darauf, welche Schlussfolgerungen die jeweilige Person für ihr zukünftiges Verhalten daraus zieht.

Bei dem **Humankapital**, in Form von Fertigkeiten, Ausbildung und Erfahrung (**,skills‘**) ist es notwendig diese gemeinsam mit den Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers zu betrachten. Diese ‚skills‘ sind von erheblicher Bedeutung, da sie sich im Gegensatz zu den ‚traits‘ wesentlich stärker beeinflussen lassen. Dabei lässt sich festhalten, dass Ausbildung, Wissen, Berufserfahrung und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten des Entrepreneurs wichtige Erfolgsfaktoren für eine Neugründung darstellen. Das am ‚Ball bleiben‘ im Sinne von lebenslangem Lernen (LLL) haben vor allem Menschen mit einer höheren Bildung verinnerlicht. Erfolgreiche Entrepreneure verfügen demnach i.d.R. über einen überdurchschnittlich hohen Ausbildungsstand, dies gilt umso mehr für Gründungen im Hochtechnologiebereich. Damit ist der Erfolg einer Gründung zum Teil auch branchenabhängig. Kritiker relativieren die Bedeutung von Humankapital und weisen verstärkt auf die Fähigkeit, mit einem ständigen Wandel umgehen zu können. Ein weiterer kritischer Punkt sei der mögliche Zusammenhang, dass Entrepreneure mit höherem Humankapital nur Unternehmen mit von vornherein günstigeren Erfolgschancen gründen. Jacobsen erläutert, dass sich in diesem Kontext nur schwer verallgemeinerbare Aussagen treffen lassen, jedoch könne man darauf schließen, dass Generalisten, die von vielen Gebieten zumindest die Grundlagen für eine selbstständi-

ge Lösung beherrschen, anstehende Aufgaben zur Not auch selbst lösen können. Wichtig ist der ‚mix of skills‘ und bei der Notwendigkeit auch die Auslagerung an Berater bzw. Experten des jeweiligen Fachgebietes.

Das **Team** kann als wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet werden. Die meisten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass größere Teams auch größere Erfolgchancen haben, jedoch darf das Team nicht zu groß sein, da es sonst zu einer aufwendigeren Koordination und Reibungsverlusten kommen kann. Es zeigte sich, dass komplementär ausgerichtete Teams erfolgsförderlich seien, besonders für Gründungen im Hochtechnologiebereich. Förderlich seien auch die gemeinsam mit Partnern anfängliche Festlegung von Zielen und Strategien und die Teilhabe an wesentlichen Entscheidungen. Risikokapitalgeber sehen das Team ebenfalls als ein wichtiges Kriterium. Die wesentlichen Merkmale unterscheiden sich aber von der akademischen Forschung. Im Fokus der Finanzakteure liegen Merkmale wie adäquates unternehmerisches Denken und Handeln, die strategische Ausrichtung im Hinblick auf Markteintritt und das stimmige Verhältnis der Teammitglieder zum Thema Venture Capital.

Das **unternehmerische Verhalten** stützt sich auf die Verhaltensforschung, die in den 50'er Jahren als Teilmenge der Sozialwissenschaften entstand und sich mit dem Verhalten von Organisationen und in ihnen wirkenden Mitgliedern beschäftigt. Die Managementlehre orientiert sich hierbei zunehmend auf den verhaltensbasierten (‚competence-based-view‘) Wissenschaftsansatz. Die in den Studien am häufigsten genannten unternehmerischen Verhaltensweisen sind: der Kundenkontakt und die Kommunikation mit Außenstehenden, die eigene Motivation und Motivierung von Mitarbeitern, das Managen und Entwickeln von Visionen und Ideen sowie deren Durchsetzung, die Kalkulation und Eingehen von Risiken, das Planen und Treffen von Entscheidungen, das Überwinden von Krisen sowie das Aufmerksamkeitslenken auf Details. Auch wenn die verhaltenswissenschaftliche Sicht sich mehr mit dem theoretischen Verständnis des Prozesses befasst, hat es dazu beigetragen, dass Entrepreneurship nicht mehr als eine Eigenschaft betrachtet die manche Individuen besitzen oder nicht. Der Verhaltensansatz muss somit kritisch betrachtet werden, da ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten nicht unbedingt zu mehr Erfolg führt.

Das Erkennen und Ergreifen von **Marktchancen (‚opportunities‘)** und das sich daraus entwickelnde **Geschäftsmodell** sind zweifellos eine der wichtigsten Kriterien für einen erfolgreichen Entrepreneur. Diese Marktchancen können mit dem Entdeckungsansatz

(„discovery theory“) und dem Entstehungsansatz („creation theory“) betrachtet werden.<sup>154</sup> Der Entstehungsansatz, die „schumpetersche Gelegenheit“, geht davon aus, dass günstige Gelegenheiten erst entstehen, wenn Unternehmer sich auf einen wiederholenden Prozess des Agierens und Reagierens einlassen und die Marktchance so erschaffen. Der Entdeckungsansatz, die „Kirznerische Gelegenheit“, die in Anlehnung an die Schumpetersche Theorie entstand, besagt, dass Gelegenheiten bereits vorhanden sind und darauf warten entdeckt zu werden („entrepreneurial alertness“).<sup>155</sup> Damit unterscheiden sich Entrepreneure von Managern, da sie in dem Vorhandensein von asymmetrischen Informationen mehr oder andere Arten von Informationen gewinnen, um das Potential von Marktchancen zu beurteilen. Scheinbar suchen Entrepreneure ihre Umwelt systematisch nach Marktchancen ab. Diese systematische Suche trete i.d.R. nur bei arbeitslosen oder sich in anderen Notlagen befindlichen Gründern auf. Die Bedeutung von Geschäftsideen wird sehr unterschiedlich eingeschätzt. In der Forschung habe sich eher die Ansicht durchgesetzt, dass die Idee an sich kein entscheidender Faktor für den Erfolg sei, vielmehr ist die gute Idee eine Art Werkzeug und der erste Schritt die kreative unternehmerische Idee in ein konkretes Geschäftsmodell („business model“) zu verwandeln, in dem die Idee verfeinert, verbessert und nicht selten erheblich verändert wird. Folgt man der ‚kreativen Zerstörung‘ im schumpeterschen Sinne, dann ergibt sich hier ein wichtiges Kriterium für die **Innovation** in Form von neuen, unerwarteten Dingen und Prozessen, die einen fast künstlerischen Akt darstellen. In diesem Kontext werden Innovationen („innovations“) oft im engeren Sinne mit Erfindungen („inventions“) gleichgesetzt. Der Entrepreneur aber sei kein Erfinder sondern Innovator, der Marktverhältnisse revolutioniert und bereits existente Prozesse oder Produkte verbessert.

Damit kommt der Geschäftsidee und Vision des Entrepreneurs als Triebkraft der Ökonomie im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang eine wesentlich größere Bedeutung zu als vielleicht angenommen. Dennoch ist für einen wirtschaftlichen Erfolg der Geschäftsidee eine kompetente Modellierung und Umsetzung auf Grundlage ökonomischer Erkenntnisse unabdingbar. Dies sollten Gründer berücksichtigen und ihre betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten an die Anforderungen erweitern und festigen. Der ökonomische Erfolg eines neu gegründeten Unternehmens korreliert nicht nachweislich

---

<sup>154</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 61

<sup>155</sup> Vgl. Ebd.

positiv mit dem Grad der Innovation, denn je erklärungsbedürftiger ein neues Produkt bzw. Sach- oder Dienstleistung ist, desto geringer fallen üblicherweise die Erfolgchancen aus. Auch wenn nicht alle Ideen das Potential zur Realisierung haben, stellt die Idee den genetischen Code für Erfolg dar und sollte je nach Motivation und Zielen des Gründungsinteressierten als tragfähiges und realisierbares Geschäftsmodell kontinuierlich (weiter-)entwickelt werden.

Zusammenfassend lässt sich zu den **Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs** festhalten, dass spezifische Persönlichkeitsmerkmale wie die Fähigkeit Risiken einzuschätzen und zu beherrschen, Leistung, Kreativität und das Durchhaltevermögen erfolgsrelevant sind. Diese sollten jedoch in Verbindung mit dem Humankapital im Sinne von Ausbildung, Fertigkeiten und Fähigkeiten („skills“) betrachtet werden. Ein Team bei dem sich die Gründer mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen ergänzen, gemeinsam an Entscheidungen teilhaben und über den richtigen „mix of skills“ je nach Branche verfügen, haben größere Chancen anstehende Herausforderungen zu lösen und ein erfolgreiches Unternehmen zu realisieren. Unternehmerisches Verhalten scheint auch für Entrepreneure von Bedeutung zu sein, muss jedoch nicht unbedingt zu mehr Erfolg führen. Der Entrepreneur nutzt eine eigene Funktionslogik für das Erkennen und Ergreifen von Marktchancen. Die Geschäftsidee bzw. Geschäftsmodell für die Marktchance sollte problemlösungsorientiert sein und sich mit wenigen Sätzen vermitteln lassen. Dabei seien innovative, aber nicht zu ausgefallene Ideen, erfolgsförderlich. Erfolgsrelevant ist hierbei auch die Verfeinerung der Idee zum Geschäftsmodell, das neben Marketingkonzepten auch einen Finanzplan beinhaltet.

## 4.2 Die Organisation

Der Aufbau, die Pflege und die Nutzung von **Netzwerken bzw. professioneller Hilfe** erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich. Dabei sei die Dichte genauso entscheidend wie die Breite des Netzwerkes, auch mit Hinblick der Netzwerkstrukturen von Teams. Die Art des Netzwerkes bestimmt somit nicht nur der Entrepreneur, sondern im Wesentlichen auch das Führungsteam. Das Sammeln von Informationen und die Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen stehen dabei im Vordergrund. Es habe sich herausgestellt, dass die Inanspruchnahme von Beratung in Finanz- und Buchhaltungsfragen besonders erfolgsfördernd sei. Die Gruppen- und Organisationsforschung beschreibt, dass Akteure, die in der Lage sind sozial nicht verbundene Gruppen zu verknüpfen, bestimmte Informations- und Kontrollvorteile erzielen

können. Die dadurch entstandene reduzierte Informationsredundanz, baue soziale Brücken in Form von Vertrauen, Reziprozität und Reputation über die strukturellen Lücken. Auf Basis von Dezentralität und Flexibilität ließen sich so Synergieeffekte innerhalb des Wertschöpfungsprozesses schaffen.

Die **Finanzierung** ist ein bedeutender Erfolgsfaktor für Gründungen. Unternehmen sollten über eine solide finanzielle Grundausstattung verfügen und mit finanziellen Ressourcen sparsam umgehen. Wenn der Entrepreneur über eine Risikoakzeptanz und Eigenkapital verfügt, sei die Erfolgchance größer. Da er ein höheres Risiko trägt, entwickelt er auch eine höhere Motivation das Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Es zeige sich auch, dass Unternehmen, die aufgrund eines guten Geschäftsmodells, guter Planung und eines guten Teams von vornherein größere Erfolgchancen haben, auch in der Lage sind mehr Mittel zu akquirieren. Neben der finanziellen Erstausrüstung ist insbesondere auch die Anschlussfinanzierung entscheidend für das Überleben des Unternehmens.

Ein Businessplan ist hilfreich für **Strategie, Marketing und Planung** des Unternehmens. Die klar strukturierte und nachhaltige strategische Ausrichtung, ein Marketing mit klarem Markt- und Kundenvorteil sowie ein qualitatives Angebot von Produkt bzw. Dienstleistung sind äußerst bedeutsam für den Unternehmenserfolg. Ein wichtiges Element des Businessplans ist die Entwicklung von möglichen negativen Szenarien und die Antizipation von Trends. Dies fördert auch die Fähigkeit, Strategien und Pläne flexibel an verändernde Umweltbedingungen anzupassen. Die formale Planung von Marketing und Strategie ist essentiell für das Unternehmen. Der Plan stellt ein vereinfachtes Modell des zukünftigen realen Unternehmenssystems dar und enthält die Prämissen für künftige Entscheidungen. Oft scheitern Gründer an den intensiven und detaillierten Planungen zu Finanzierung, Cash Flow, Wachstums- und Personalmanagement sowie dem richtigen Marketing-Mix.

Die **Organisation bzw. Struktur** scheint erfolgsfördernder, wenn sie von Beginn an professionell aufgebaut wurde (Handelsregister-Eintrag, Beschäftigung von. Mindestens einem Mitarbeiter, Lebensunterhaltfinanzierung des Entrepreneurs). Eine formale interne Organisation mit einer gewissen Flexibilität scheint ebenfalls förderlich. Da ein neu gegründetes Unternehmen noch keine wirklichen Strukturen besitzt, muss der Entrepreneur sie schaffen. Hier helfen Management-Ansätze nur bedingt, da sie die Arbeit bestehender Strukturen effizienter gestalten sollen und eher eine langfristige Kompo-



nente darstellen. Jede Organisation müsse das eigene Maß zwischen Über- und Unterorganisation sowie strikten Regeln und kreativem Chaos finden.

## 4.3 Das Umfeld

Das **mikrosoziale Umfeld** fördert den Erfolg durch ein positives Klima, die Unterstützung von engsten Angehörigen/Freunden sowie dem moralischen Zuspruch. Relevante **Marktchancen** und potentielle Erfolge liegen meist in noch nicht besetzten Nischen und der Spezialisierung des Entrepreneurs. Sie sind die Basis für das Geschäftsmodell sowie die Grundlage der Gründungsmotivation bzw. der Geschäftsidee.

**Konjunktur und Kultur** können in besonderem Maße erfolgsförderlich sein. Von Belang sei dabei die grundsätzliche Offenheit für Neues in der Gesellschaft, ein hohes Maß an Individualismus, die Durchlässigkeit der gesellschaftlichen Schichten sowie ein positives ökonomisches Klima und die positive Einstellung von der Gesellschaft gegenüber Gründern und Unternehmern. Ein positives konjunkturelles Klima ist in vielen Fällen sehr wichtig.

Der geografische **Standort** ist besonders relevant, wenn die Organisation in die bestehende Netzwerkstruktur eingebunden wird und es zu eigenen Netzwerken und Clustern kommt. Eine gute Infrastruktur sei förderlich, sinkt aber in ihrer Bedeutung mit der Durchsetzung neuer Kommunikationsmedien. Das Konzept von Porter setzt auf die Idee der Netzwerkökonomik und der Nutzung von Clustern. Die Intention liegt in dem regional fokussierten und netzwerkbasierten Entwicklungskonzept, dass sowohl Innovationen als auch Regionen fördert. So ergibt sich auch ein Zusammenhang mit der physischen Infrastruktur und der Nähe zu branchengleichen Unternehmen, für die Entstehung von sogenannten Clustern und Standortnetzwerken. Die Güte des Standortes hängt somit auch von der Qualität der existierenden bzw. sich entwickelnden Netzwerke ab.

Das **unternehmerische Umfeld** ist in der Wirkung auf Erfolg besonders branchenabhängig. So seien **Branchenstruktur**, Technologiestand und die Position des Lebenszyklus entscheidend für die Erfolgsrelevanz. Der Eintritt in geschützte Märkte mit geringem Wettbewerb und hohen Eintrittsbarrieren mache den Erfolg wahrscheinlicher, andererseits bieten auch Wachstumsmärkte, mit nicht zu großer Turbulenz, gute Erfolgchancen.

**Ordnungs- und Wirtschaftspolitik** beeinflussen erheblich den Erfolg von Unternehmen. Dies zeige sich im Hinblick auf Steuern und Abgaben, Rigiditäten der Märkte, Verwaltungsaufwand sowie die Regelungen auf dem Arbeitsmarkt und des Wettbewerbes. Scheinbar seien wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen offenbar weniger erfolgsrelevant als vermutet. Sie können den Erfolg auch beeinträchtigen beispielsweise wenn die Fördermaßnahme von der Idee ablenkt.

Stochastische Prozesse, im Sinne von nicht beobachtbaren und nicht von außen beeinflussbaren Faktoren, kennzeichnen die **Blackbox** im erfolgstheoretischen Modell. Diese zufälligen Einflüsse können sich positiv aber auch negativ auf den Entrepreneur auswirken. Damit kann die Blackbox maßgeblich zum Erfolg beitragen, aber sie muss es nicht. Das Erfolgsmodell von Jacobsen verdeutlicht den **komplexen ganzheitlichen Prozess des Gründens** und impliziert für die Praxis die relativ frühe und in relativ hohem Maße **mögliche Steuerung von Erfolg** auf Basis einer **personenzentrierten Gründungsberatung und –förderung**. Das Ausmaß der Zielerreichung unterliegt den Vorstellungen des Entrepreneurs und nicht nur finanziellen Maßstäben. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das erfolgstheoretische Modell nach Jacobsen.

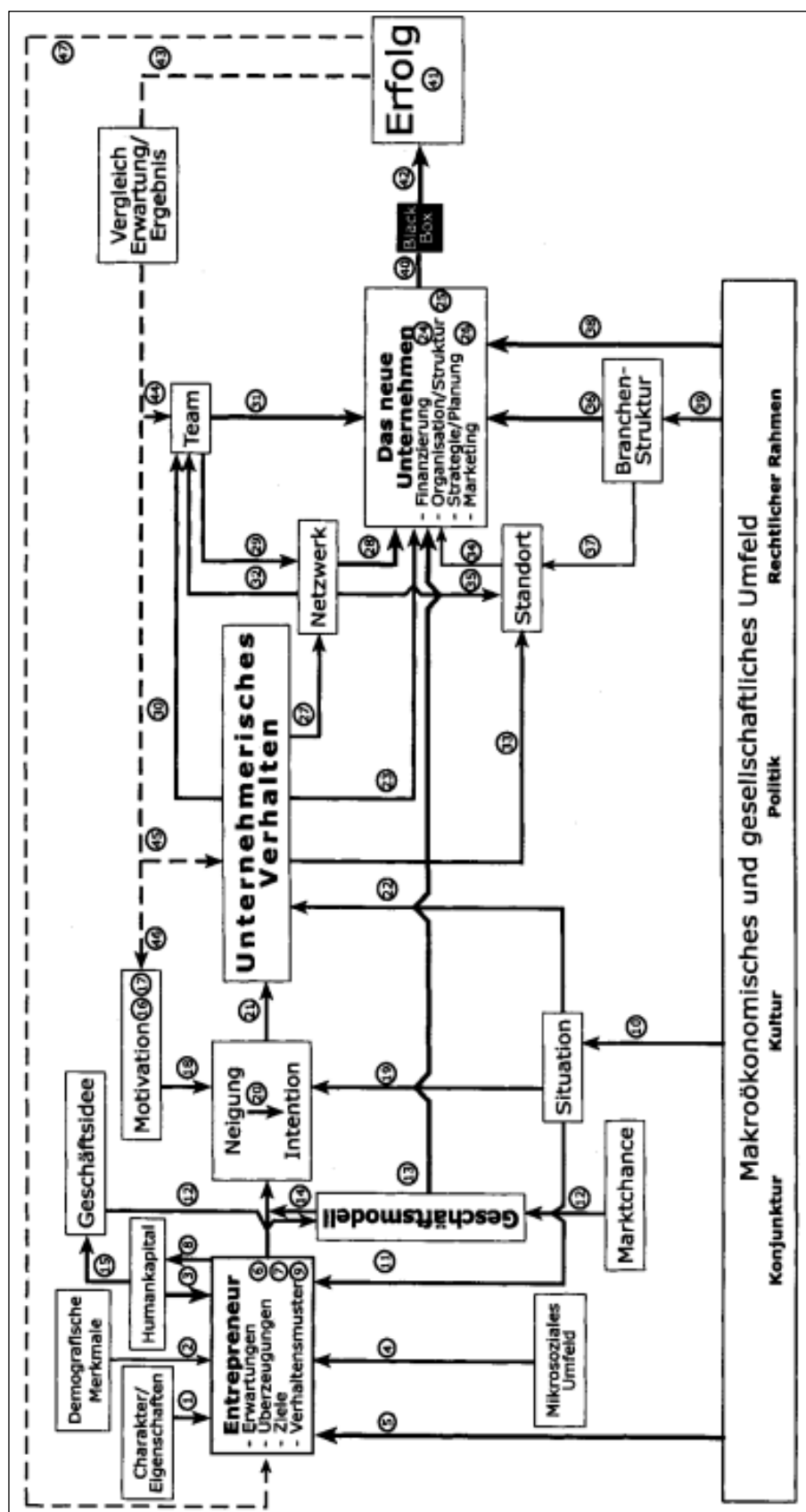


Abbildung 9: Entrepreneurship-Modell nach Jacobsen  
(Jacobsen, 2006, S. 214)

## **5 Der gewinn- oder wertorientierte Gründungsprozess mit Perspektiven zur hybriden Zielerreichung**

Die allgemeine Betrachtung zu den Erfolgsfaktoren verdeutlicht Entrepreneurship als einen von „ständigen Veränderungen geprägten, dynamischen, individuellen, suboptimalen, holistischen und komplexen Prozess“.<sup>156</sup> Der Entrepreneur wird maßgeblich beeinflusst durch Persönlichkeitsmerkmale („traits“), das erworbene und nutzbare Humankapital sowie das mikrosoziale, makroökonomische und gesellschaftliche Umfeld. Der Entrepreneur entwickelt aufgrund des Humankapitals, der Motivation sowie Intentionen und Neigungen, die Geschäftsidee und das sich daraus entwickelnde Geschäftsmodell zur Erreichung der entdeckten Marktchance. Er bündelt und koordiniert Ressourcen (Humankapital, Netzwerke, Güter) für den Aufbau einer Organisation. Diese ist geprägt durch Netzwerk, Standort, Branchenstruktur, Team und nicht kalkulierbaren Ereignissen („black box“) sowie durch Umfeldfaktoren.

Für die Umsetzung einer Idee in ein tragfähiges Modell und die Realisierung dieses Modells in der Praxis, sind bestimmte Faktoren und Prozesse notwendige Voraussetzung. Der Entrepreneur übernimmt in Abhängigkeit zu seiner Motivation und Zielvorgabe verschiedenste Rollen und fungiert dabei sowohl als Vermittler, Führungsposition und Entdecker.

Der praktische Ansatz setzt in der Gründungsphase an, wo die wesentlichen Entscheidungen für das zukünftige Unternehmensmodell getroffen werden. Es erfolgt daher eine Betrachtung der Gründungsphasen Vorgründung und Gründung. In den konzeptionellen Rahmen werden gewinn- und wertorientierte Formen integriert. Die Vorgründungsphase beinhaltet Betrachtungen zur unternehmerischen Gelegenheit, der Idee und dem Geschäftsmodell. Die Gründungsphase umfasst die Organisation, die Finanzierung und das Marketing. Nach einer Darstellung der Elemente im Gründungsprozess, erfolgt eine Betrachtung zu Perspektiven der hybriden Wertschöpfung.

---

<sup>156</sup> Jacobsen (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, S. 36

## 5.1 Vorgründungsphase

Die Vorgründungsphase ist besonders durch die Persönlichkeit des Unternehmers und dessen unternehmerisches Denken und Handeln geprägt. In dem Kapitel 4.) Erfolgsfaktoren in Entrepreneurship zeigten die Betrachtungen bereits das enge Geflecht der Einflussfaktoren auf. Entscheidend für die Gründerpersönlichkeit und deren Einflussfaktoren sind dabei Merkmale wie Leistungsmotivation, Risikobereitschaft, Überzeugungskraft, Kontrolle und Organisation, soziale Kompetenz, Eigeninitiative, Stabilität und Teamfähigkeit.<sup>157</sup>

Die 10 D's nach Bygrave werden als wichtige Eigenschaften für eine erfolgreiche Gründung angesehen.<sup>158</sup> Die nachfolgende Tabelle gibt dazu einen Überblick.

<b>Eigenschaften des Entrepreneurs</b>	
<b>1.) Dream</b> (Traum)	Der Entrepreneur hat eine Vision von Zukunft und Geschäften sowie die Fähigkeit diese umzusetzen.
<b>2.) Decisiveness</b> (Entschlossenheit)	Der Entrepreneur zögert nicht und trifft schnelle Entscheidungen.
<b>3.) Doers</b> (Macher)	Nach der Entscheidungsfindung zum Handeln, setzt der Entrepreneur diese so schnell wie möglich um.
<b>4.) Determination</b> (Bestimmtheit)	Der Entrepreneur gibt selten auf, auch wenn er auf scheinbar unüberwindbare Hindernisse trifft.
<b>5.) Dedication</b> (Berufung)	Die völlige Hingabe des Entrepreneurs zum Unternehmen.
<b>6.) Devotion</b> (Hingabe)	Die Liebe zur Tätigkeit fördert das Durchhaltevermögen und eine effiziente Vermarktung.
<b>7.) Details</b>	Der Entrepreneur muss die kritischen Details in Gründungs- und Unternehmensprozessen beherrschen.

<sup>157</sup> Vgl. Pott und Pott (2015): Entrepreneurship, S. 34

<sup>158</sup> Vgl. Bygrave (2010): The Entrepreneurial Process, S. 7

<b>8. Destiny</b> (Schicksal)	Der Entrepreneur bestimmt sein Schicksal selbst.
<b>9.) Dollars</b>	Geld ist nicht die Hauptmotivation und eher ein Maßstab für den Erfolg.
<b>10.) Distribute</b> (Teilhabe)	Überlassung der Eigentümeranteile an leitende Angestellte, die Erfolg mittragen.

*Tabelle 6: Die Eigenschaften des Entrepreneurs  
(Vgl. Bygrave und Zacharakis, 2010, S. 7)*

Der maßgebliche Einfluss von Gründerpersönlichkeit, Ausbildung, familiärem Hintergrund und Motivation sollten im Vorfeld der Gründung dringend beachtet werden. Hier kann eine situative Selbstreflexion mit einer Analyse von Stärken, Schwächen und möglichen Kontakten hilfreich sein. Die Idee und das darauf aufbauende Geschäftsmodell, sollten auf den Gründer bzw. das Gründerteam ‚zugeschnitten‘ sein, um die Erfolgsaussichten der Gründung zu fördern. Das Erkennen und Analysieren der unternehmerischen Gelegenheit ist die Grundlage für die Ideengenerierung und konzeptionelle Ausarbeitung. Es folgen Betrachtungen zum Erkennen von Marktchancen bzw. unternehmerischen Gelegenheiten.

### 5.1.1 Die unternehmerische Gelegenheit

Das Erkennen und Nutzen einer unternehmerischen Gelegenheit hängt vor allem von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Fähigkeiten des Entrepreneurs ab. Entrepreneurship kann auch als Prozess betrachtet werden, bei der die unternehmerische Gelegenheit erkannt, evaluiert und genutzt wird.<sup>159</sup> Die Grundlagen für diesen Prozess entstehen in der Vorgründungsphase.

Die unternehmerische Gelegenheit kann sich aufgrund eines wirtschaftlichen Ungleichgewichtes oder asymmetrischer Informationen ergeben. In der Realwirtschaft sind Informationen unter Individuen ungleichmäßig verteilt, so dass Wissensvorsprünge zum eigenen Vorteil genutzt werden können. Die Wahrnehmung dieser unternehmerischen Gelegenheiten hängen von den Kenntnissen und Fähigkeiten des

---

<sup>159</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 34

Individuums ab. Bei dem Erkennen von Gelegenheiten sind (Vor-)Kenntnisse über Kundenprobleme, Märkte und die Versorgung von Märkten relevant.<sup>160</sup> Dabei kann der Entdeckungs- oder Entstehungsansatz genutzt werden. Der Entdeckungsansatz („discovery theory“) nach Kirzner geht von der Nutzung asymmetrischer Informationen aus und der Entstehungsansatz („creation theory“) nach Schumpeter basiert auf der Kombination bereits Vorhandenem.

Ein Beispiel für den Entdeckungsansatz ist der Vertrieb von Hühnerfüßen. Sergio Rial, Bankmanager aus Brasilien, entdeckte bei einem Arbeitsauftrag in China, dass Hühnerfüße eine chinesische Delikatesse darstellen. In Südamerika sind die Staaten Brasilien und Argentinien führende Hühnerproduzenten, jedoch werden die Hühnerfüße bei den Produzenten entsorgt. Er nutzte diese Informationslücke („gap“) und initiierte den Vertrieb der Hühnerfüße von Südamerika nach Asien.<sup>161</sup> Die nachfolgende Tabelle stellt eine Anzahl möglicher Quellen für unternehmerische Gelegenheiten dar.

<b>Quellen unternehmerischer Gelegenheiten</b>	
<b>Informationsasymmetrien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehler/Unterlassungen anderer Marktteilnehmer</li> </ul>
<b>Exogene Schocks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologische Veränderungen</li> <li>• Politische oder regulative Veränderungen</li> <li>• Soziale oder demografische Veränderungen</li> </ul>
<b>Angebotsänderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Produkte oder Dienstleistungen</li> <li>• Neue Rohmaterialien</li> <li>• Neue Produktionsmethoden</li> <li>• Neue Organisationsmethoden</li> </ul>
<b>Nachfrageänderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderung des Kaufverhaltens durch geänderte Wahrnehmung, Kultur, Vor-</li> </ul>

<sup>160</sup> Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 35

<sup>161</sup> Vgl. Entrepreneurship Campus: Vorhandenes entdecken, [www.entrepreneurship.de](http://www.entrepreneurship.de), zuletzt geprüft am 28.10.2015

	<p>lieben etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue geografische Märkte</li> </ul>
<b>Inkongruenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche ökonomische Realitäten einer Branche</li> <li>• Wirklichkeit einer Branche vs. darüber bestehende Annahmen</li> <li>• Bemühungen einer Branche vs. Erwartungen der Kunden</li> <li>• Interne Widersprüche von Prozessen</li> </ul>
<b>vorausgehende entrepreneuriale Aktivität</b>	

*Tabelle 7: Quellen von Gelegenheiten  
(Frank und Mitterer, 2009, S. 371)*

Muhammad Yunus zeigt mit den Ansätzen des Social Business Wege der sozialen und ökonomischen Wertschöpfung auf. Dies erfolgt durch das Erkennen und die Vermittlung von Netto-Nutzen-Vorteilen sowie Sektorlogiken. Mikrofinanzierungen und Social Joint Ventures zeigen, dass Anreize bzw. Marktlücken die Kooperation verschiedener Sektoren ermöglichen und sich damit neue innovative Wirtschaftsprozesse fördern lassen.<sup>162</sup> Das Erkennen, die Evaluation und die Nutzung der Marktchancen sind ein grundlegender Bestandteil des Gründungsprozesses und gehen eng einher mit der Ideen- und Geschäftsmodellkonzeption. Die unternehmerische Gelegenheit („entrepreneurial opportunity“) sollte methodisch identifiziert und bewertet werden. Näheres dazu folgt nun in den Betrachtungen zu der Idee und dem Geschäftsmodell.

### 5.1.2 Die Idee

Die Idee zur Wahrnehmung der unternehmerischen Gelegenheit basiert oft auf Elementen der Kreativität und Innovation. Es gibt verschiedene Ansätze zur Ideengenerierung mittels Kreativtechniken. Die vorgestellten Instrumente eignen sich für die gewinn- und wertorientierte Zielerreichung sowie die hybride Wertschöpfung. Auch in späteren

---

<sup>162</sup> Vgl Spiegel (2011): Social Business - Perspektive der innovativen Versöhnung von Ökonomie und sozialen Anliegen, S. 59–67



Unternehmensphasen bietet sich der Gebrauch von Kreativitätstechniken an, da sie den Prozess der Problemdefinition und Lösungsfindung mit unterschiedlichen Sicht- bzw. Herangehensweisen unterstützen.

### 5.1.2.1 Der Innovationsprozess

Kreativitätsforscher gehen davon aus, dass eine neue Art des Denkens neue Ideen entstehen lässt.<sup>163</sup> Dies beinhaltet das Zusammenspiel des divergenten und konvergenten Denkens basierend auf der Funktionsweise des menschlichen Gehirns. Das konvergente und vertikale Denken entspricht der linken Gehirnhälfte mit der Charakteristik von Rationalität, Logik, Widerspruchsfreiheit, einer Richtung und bewährten Verfahren.<sup>164</sup> Das divergente und laterale Denken entspricht der rechten Gehirnhälfte mit der Charakteristik von Intuition, Assoziation, Akzeptanz von Widersprüchen, viele Richtungen und Erfindung neuer Verfahren.<sup>165</sup> Abbildung 10 verdeutlicht die Phasen des Innovationsprozesses mit dem anfänglichem Impuls bzw. Problem, der Ideengenerierung sowie –prüfung und der anschließenden Konkretisierung und Realisierung.

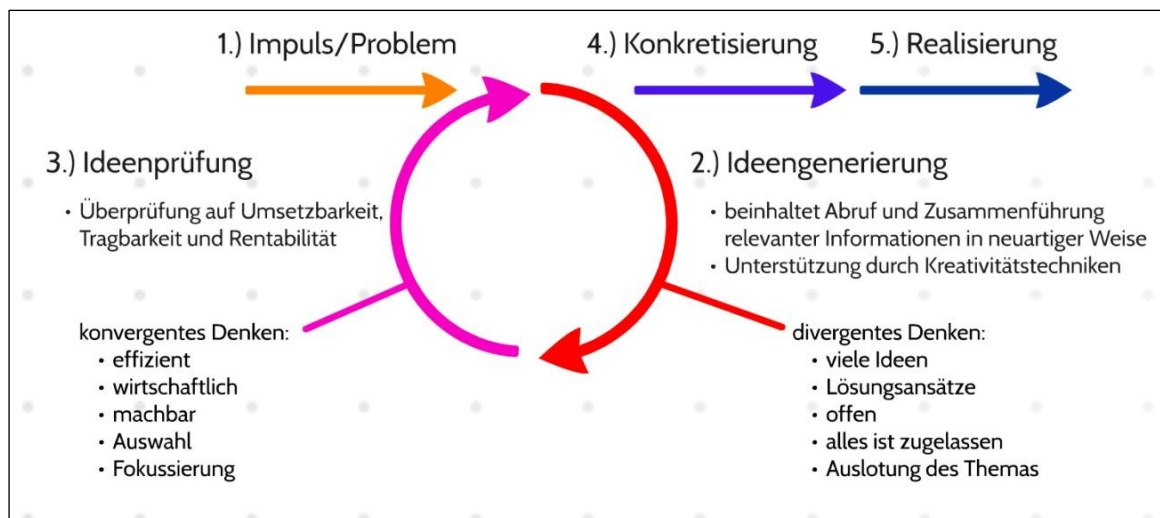


Abbildung 10: Phasen im Innovationsprozess  
(in Anlehnung an Backerra et al., 2007, S. 6)

<sup>163</sup> Vgl. Nöllke (2006): Kreativitätstechniken, S. 14

<sup>164</sup> Vgl. Ebd., S. 15-18

<sup>165</sup> Vgl. Ebd.

Die Ideengenerierung kann in Gruppen oder individuell mittels Kreativtechniken gefördert werden. Wichtig ist die Stimmigkeit des Konzepts im Hinblick auf Gründerpersönlichkeit sowie Sektoren- und Marktanforderungen.

### 5.1.2.2 Kreativitätstechniken

Die Betrachtungen zu den Kreativitätstechniken stellen zum einen Möglichkeiten zur Ideengenerierung dar und zum anderen auch erste Umrissse und Annäherungen zu dem späteren Geschäftsmodell in Form eines Ideenkonzeptes. Die Techniken sind nicht nur für die Neugründung förderlich. Sie eignen sich auch für die Erörterung von Herausforderungen jeglicher Organisationsbereiche und können helfen neue Lösungs- und Innovationsansätze zu finden.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zu möglichen Kreativitätstechniken und deren Klassifizierung.

<b>Techniken der freien Assoziation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming und Brainwriting</li> <li>• Kartenumlauftechnik</li> <li>• Ringtauschtechnik/Methode 635</li> <li>• Mindmapping</li> </ul>	<b>Konfrontationstechniken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exkursionssynektik</li> <li>• Reizwortanalyse</li> <li>• Visuelle Konfrontation (Gruppen, Bildkarten-Brainwriting)</li> <li>• TRIZ-Lösungsprinzipien</li> </ul>
<b>Techniken der strukturierten Assoziation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkstühle nach Walt Disney</li> <li>• Methode der sechs Denkhüte</li> </ul>	
<b>Kombinationstechniken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Morphologisches Tableau/Kasten</li> <li>• Morphologische Matrix</li> <li>• Attribute Listing</li> </ul>	<b>Imaginationstechniken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Try to become the problem'</li> <li>• 'Take a picture of the problem'</li> </ul>

*Tabelle 8: Klassifizierung der Kreativitätstechniken  
(Vgl. Geschka und Lantelme, 2005, S. 296)*

Die wohl bekannteste und älteste Kreativitätstechnik ist das Brainstorming, das in den späten 30er-Jahren von Alex Osborn, Mitinhaber einer amerikanischen Werbeagentur, entworfen wurde.<sup>166</sup> In den letzten Jahrzehnten wurden viele weitere Techniken entwickelt und nach Kulturräumen sowie Anwendungsfeldern differenziert. Weltweit lassen sich über 100 Kreativitätstechniken identifizieren.<sup>167</sup>

### Techniken der freien Assoziation

Das **Brainstorming** zeichnet sich durch die wechselseitige freie Assoziation aus. Dabei sollten neben dem Zeitraum von rund 30 Minuten, auch allgemeine Regeln eingehalten werden wie die Unterlassung von Kritik bei vorgebrachten Ideen, den Einbezug verrückter Ideen zur Auflockerung und das Zusammentragen möglichst vieler Ideen, auch als Anregung zur Weiterentwicklung. Kritische Studien weisen auf eine Verminderung der Kreativität in Gruppen hin.<sup>168</sup> Das **Brainwriting** wurde als Alternative von deutschen Autoren entwickelt. Das Sprechen wird durch das Schreiben ersetzt und ermöglicht die wechselseitige Anregung durch den Austausch des Geschriebenen. Bei der **Kartenumlauftechnik** notiert jeder Teilnehmer seine Idee auf einer Karte und legt diese dem Nachbarn als mögliche Anregung hin. Alle Teilnehmer geben ihre Karten in die gleiche Richtung ab und sollten in dieser Phase nicht sprechen. Dabei ließen sich von einer 6er Gruppe in rund 20 Minuten etwa 50-70 Ideen generieren, die nach Lösungsgruppen gruppiert und identischen Ideen zusammengefasst werden sollten. Die Methode der **Ringtauschtechnik** wurde unter dem Name **Methode 635** entwickelt. Dabei wird ein A4-Blatt in drei Spalten geteilt und jeder Teilnehmer schreibt jeweils eine Idee in jede der drei Spalten. Nach einem kurzen Zeitraum werden die Blätter weitergereicht und die Ideen vom jeweiligen Teilnehmer in den Spalten weiterentwickelt. Bei dem **Mindmapping** erfolgt eine bildhafte Visualisierung der Ideen durch den Aufbau einer baumartigen Struktur. Dabei lässt sich dem Einsatz von Begriffen, Bildern, Zahlen und Symbolen ein einzigartiges Lösungsfeld darstellen, bei dem weitere Ideen in die entstehende Struktur eingefügt werden.

---

<sup>166</sup> Vgl. Beyer, 2006, S. 225

<sup>167</sup> Ebd.

<sup>168</sup> Vgl. Stroebe und Nijstad (2004): Warum Brainstorming in Gruppen Kreativität vermindert

## Techniken der strukturierten Assoziation

Bei den Techniken der strukturierten Assoziation liegt das Ziel in der Themenbetrachtung aus unterschiedlichen Denkrichtungen. Die Fähigkeit der Problemlösung wird durch die aufeinander folgende Einnahme bestimmter Denkhaltungen erweitert und in Gruppen zusätzlich verstärkt. Dabei werden positive und negative Aspekte sowie rationale und emotionale Betrachtungen zugelassen und strukturiert. Die Methode der **Denkstühle nach Walt Disney** entstand bei der Ausarbeitung neuer Projekte. Dabei steht jeder Stuhl für eine Denkhaltung, wie beispielsweise den Macher, Träumer oder Kritiker, und wird nacheinander eingenommen. Bei der **Methode der sechs Denkhüte** wird die Struktur der Denkhaltung mittels Farben symbolisiert. Es gilt die Farbsymbolik: weiß für Zahlen, Fakten, Daten; rot für emotionale und intuitive Reaktionen; schwarz für Gefahren, Probleme und Schwierigkeiten; gelb für Vorteile, Nutzen und positive Aspekte; grün für kreative Gedanken, Ideen, Alternativen sowie blau für Moderation, Prozesssteuerung und Koordination der anderen Hüte. Es erfolgt ein paralleles Denken in Form von Denkhaltungen in Gruppen. Wortmeldungen werden unter dem jeweiligen Hut dokumentiert, da eine strikte Trennung notwendig ist.

## Kombinationstechniken

Kombinationstechniken zeichnen sich durch die neue Kombination von Lösungselementen und der daraus erzeugten neuen Lösungen aus. Die bekannteste Methode ist dabei das **morphologische Tableau bzw. Kasten**. Dabei werden die grundlegenden Elemente bzw. Faktoren des Gesamtproblems als Parameter identifiziert und in der ersten Spalte einer Tabelle eingetragen. Die Parameter dürfen sich nicht gegenseitig bedingen. Mögliche Ausprägungen einzelner Parameter werden zeilenweise aufgelistet und mittels Kombination als Lösungsmöglichkeiten für das Gesamtproblem gebildet. Dabei steht jede Kette der einzelnen Parameterausprägung für einen möglichen Lösungsansatz. Parameter ohne eine mögliche Variation sollten als Auswahlkriterium entfernt werden. Bei der **morphologischen Matrix** werden die beiden wichtigsten Parameter des Problems in einer Matrix in eine Beziehung gesetzt. Das Ziel ist dabei die Konfrontation mit den Parameterausprägungen und deren kreative Interpretation. Bei dem **Attribute Listing** werden keine grundlegenden Problemelemente betrachtet, sondern die leicht veränderlichen Merkmale. Die Beschreibung des Ist-Zustandes und Merkmalvariationen werden tabellarisch aufgelistet und dienen Anregungen für Verbesserungen und Varianten.

## Konfrontationstechniken

Die Konfrontationstechniken fördern den kreativen Prozess mittels der Nutzung von Funktions- und Strukturprinzipien problemfremder Bereiche. Bei allen Varianten erfolgt nach der Problemklärung ein kurzes Brainstorming oder Brainwriting für das Festhalten spontaner Lösungsideen und dem gedanklichen Freimachen von bekannten Ideen. Nach dieser Loslösungsphase werden Konfrontationselemente in Form von Bildern, Worten oder technischen Prinzipien eingebracht. Die **Exkursionssynektik**, als Element der synektischen Problemlösungsstrategie, besteht aus der stufenweisen Bildung von Analogien zum Problem. Aus der Konfrontation dieser mit dem Problem werden Lösungsideen abgeleitet. Die **Reizwortanalyse** nutzt als Konfrontationselemente gegenständliche problemfremde Begriffe. Es werden inhärente Funktionen, Strukturen und Prinzipien als Anregung für spontane Lösungsideen gesammelt. Die Begriffe können per Zufallsprinzip gesammelt oder willkürlich einem Buch entnommen werden. Die **visuelle Konfrontation** nutzt Bilder, die in Form von Karten oder Projektionen analysiert werden. Bei der visuellen Konfrontation in Gruppen wird auch die verbale wechselseitige Assoziation der Gruppe genutzt und aus den Bildern unterschiedlicher Bereiche Lösungsansätze abgeleitet. Bei dem Bildkarten-Brainwriting wertet jeder Teilnehmer sieben bis acht Bildkarten aus und hält seine Ideen auf Karten fest. Nach rund 20 Minuten werden die Bildkarten weiter gereicht. Dann folgt die Strukturierung und Bewertung der Ideen. Die **TRIZ-Lösungsprinzipien** nutzen als Konfrontationselemente die 40 Prinzipien zur Lösung technischer Erfindungsaufgaben.

## Imaginationstechniken

Die bildhafte Vorstellung ist das zentrale Element der Imaginationstechniken und erlaubt die Einbringung von nicht realisierbaren Erfahrungen in den Lösungsprozess. Diese Techniken sind in Deutschland wenig verbreitet. Bei der Methode **‚Try to become the problem‘** wird sich in die Problemsituation versetzt und mittels einer intuitiven Auseinandersetzung das Problemverständnis gefördert und damit neue Lösungsideen geschaffen. Die Methode **‚Take a picture of the problem‘** zielt auf eine Problemsuche mittels eines Kamerablickes ab. Damit können Problemelemente fokussiert und aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Die Beobachtungen schärfen das Verständnis für Zusammenhänge und fördern neue Lösungsansätze.

Die Kreativitätstechniken sollten im Sinne der Problemlösung ausgewählt werden. Eine Nutzung sollte, neben dem Gründungs- und Ideenprozess, auch in späteren Unternehmensphasen in Betracht gezogen werden. Dabei gilt immer das Prinzip des Innovationsprozesses: Problem, Ideengenerierung, Ideenprüfung, Konkretisierung und Umsetzung (siehe Abbildung 10). Für eine weiterführende Recherche empfiehlt sich die Publikation von Geschka.<sup>169</sup>

### 5.1.3 Das Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell liegt in den Phasen der Ideenprüfung und Konkretisierung des Innovationsprozesses im Rahmen der Vorgründung. Die Konzeption der Idee zu einem tragfähigen Modell ist für eine erfolgreiche Gründung von erheblicher Bedeutung. Häufig wird das Geschäftsmodell mit dem Businessplan in eine Beziehung gesetzt und als das „Kerndokument einer erfolgreichen Unternehmensgründung“ gesehen.<sup>170</sup> Der Businessplan stellt in seiner Hauptfunktion eine detaillierte Umsetzungsbeschreibung des Geschäftsmodells, und damit der geplanten Gründung, dar. Er ersetzt jedoch nicht die eigentliche Geschäftsmodellierung der Idee und sollte von der eigentlichen Aktivität des Planens abgegrenzt werden.<sup>171</sup>

Es erfolgen Betrachtungen zu verschiedenen Ansätzen der Geschäftsmodellierung. Diese sollte wie bei den Kreativitätstechniken auch Konventionen hinterfragen, neue Sichtweisen gewinnen und Zusammenhänge erkennen. Hier verbindet sich auch der Lernprozess des Entrepreneurs durch den Durchlauf der Innovationsphasen, da eine Umwandlung der Idee zu einem tragfähigen Konzept erfolgt.

#### 5.1.3.1 Methoden der Geschäftsmodellierung

Der allgemeine Überblick umfasst die Instrumente Business Model Canvas, Discovery Driven Planning, Konzeptkreative Gründung, Blue Ocean Strategy, Effectuation, Bricolage, Design Thinking und Businessplan. Die Zusammenfassung stützt sich weitgehend auf die Publikation von Lahn und kann für eine weitere allgemeine Recherche

---

<sup>169</sup> Vgl. Geschka und Lantelme (2005): Kreativitätstechniken, S. 296–301

<sup>170</sup> Pott und Pott (2015): Entrepreneurship, S. 195

<sup>171</sup> Vgl. Lahn (2015): Der Businessplan in Theorie und Praxis, S. 223

genutzt werden. Andere verwendete Quellen sind als solche entsprechend gekennzeichnet.

## Business Model Canvas

Das Business Model Canvas, von Osterwalder und Pigneur, hat besonders in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Das Instrument basiert auf der komprimierten Visualisierung des Geschäftsmodells. Dabei werden in der Grafik, dem Business Model Canvas, neun Bausteine in eine logische Abfolge gebracht. Die Bausteine sind dabei Kundensegmente, Wertangebote, Verkaufskanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Ressourcen, Aktivitäten, Partner und Kostenstruktur. Die nachfolgende Abbildung stellt das Business Model Canvas dar. Der Inhalt der Bausteine kann aus der tabellarischen Übersicht entnommen werden.<sup>172</sup>

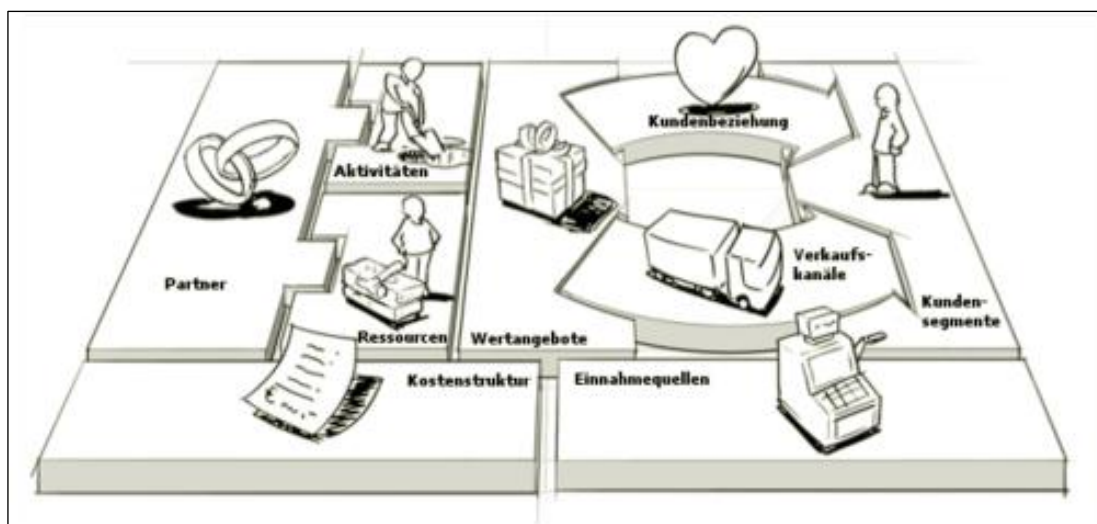


Abbildung 11: Business Model Canvas  
(Osterwalder und Pigneur, 2011)

Bausteine	Inhalt
<b>Kundensegmente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen und Organisationen, für die Werte geschaffen werden</li> <li>• zB.: zahlende Kunden, reine Nutzer,</li> </ul>

<sup>172</sup> Vgl. Osterwalder und Pigneur (2011): Business Model Generation, S. 20–45

	nicht-zahlende Kunden
<b>Wertangebot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• z.B.: jedes Kundensegment enthält spezifisches Angebot, Dienstleistung oder Problemlösung</li> </ul>
<b>Verkaufskanäle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berührungspunkte für Interaktion mit dem Kunden</li> <li>• Wertangebote gelangen über Verkaufskanal zum Kunden</li> <li>• Kanalphasen: Aufmerksamkeit - Bewertung – Kauf – Vermittlung – nach dem Kauf</li> </ul>
<b>Kundenbeziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der Kundenbeziehung für Wertangebot in Kundensegmenten</li> <li>• z.B.: Persönliche Unterstützung, Communitys, Selbstbedienung, Automatisierte Dienstleistung, Mitbeteiligung)</li> </ul>
<b>Einnahmequellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benennung der Preismechanismen für Einnahmengenerierung</li> <li>• z.B.: Lizenzen, Verleih/Vermietung, Nutzungsgebühr, Mitgliedsgebühr, Verkauf Wirtschaftsgüter, Werbung</li> </ul>
<b>(Schlüssel-)Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendige Infrastrukturen und Kapazitäten</li> </ul>
<b>(Schlüssel-)Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung notwendiger Aktivitäten zur Wertschöpfung</li> </ul>
<b>(Schlüssel-)Partner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferanten und Netzwerkpartner, die zur Erstellung Wertangebotes beitragen</li> <li>• Unterscheidung nach Motivation zur Partnerschaft (Mengenvorteil, Minderung Risiken, Akquise Ressourcen)</li> <li>• z.B.: strategische Partnerschaften von (Nicht-)Wettbewerbern, Joint Ventures, Käufer-Anbieter-Beziehungen</li> </ul>
<b>Kostenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Summierung aller anfallenden Kosten im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell</li> </ul>

Tabelle 9: Bausteine des Business Model Canvas  
(Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2011)



Das Business Model Canvas ermöglicht die ganzheitliche Betrachtung wesentlicher Geschäftsbestandteile und eignet sich für das Erkennen von wechselseitigen Abhängigkeiten und Beziehungen. Dadurch lassen sich auch Auswirkungen bei der Veränderung eines Bausteins auf weitere Bausteine verdeutlichen.<sup>173</sup> Diese Methode kann als Vorstufe zum klassischen gewinnorientierten Businessplan genutzt werden oder als Visualisierung des wertorientierten bzw. alternativen Gründungsmodells. Die Nutzung der Grafik, in Form eines Posters sowie Postals für den Vermerk von Bausteinelementen, können den kontinuierlichen Prozess einer flexiblen Businessmodellierung, auch im späteren Unternehmensverlauf unterstützen. Das Business Model Canvas ist ein praxisorientiertes Werkzeug und kann in der Entrepreneurship Education bei der Zusammenarbeit von Teams als Diskussionsgrundlage dienen.<sup>174</sup> Die Methode ist keine Ergebnisdokumentation, sondern ein kreatives konzeptionelles Instrument mit einer starken Berücksichtigung der Kundenperspektive. Das Business Model Canvas eignet sich damit mehr für die Vorgründungsphase als der Businessplan, auch im Hinblick auf die Zeitersparnis.<sup>175</sup>

### **Discovery Driven Planning**

Die Planungstechnik Discovery Driven Planning geht auf McGrath und MacMillan aus dem Jahr 1995 zurück.<sup>176</sup> Die Methode eignet sich besonders für Gründungen mit unsicheren Rahmenbedingungen, da der Plan nur temporär ist und ständigen Änderungen unterliegt. Dabei werden Annahmen nicht als Fakten sondern als Hypothesen betrachtet, welche hinterfragt und getestet werden müssen. Das Potenzial des Gründungsvorhabens wird erst im Laufe der Entwicklung sichtbar, da getroffene Annahmen im Verlauf systematisch zu Wissen umgewandelt werden. Bei dem Instrument liegt auch die Befürwortung von Stufenkreditvergaben als Finanzierungsmethode vor beispielsweise wie mit der Mikrokreditvergabe in Entwicklungs- und Schwellenländern. Dadurch ist eine Eignung für wertorientierte Formen wie Social Entrepreneurship und Social Business gegeben sowie ein Konzept für die Entwicklung hybrider Organisationen mit unsicheren Rahmenbedingungen und ständigen Veränderungen. Ein besonderer Vorteil liegt in der umgedrehten Erfolgsrechnung bei dem Discovery Driven

---

<sup>173</sup> Vgl. Osterwalder und Pigneur (2011): Business Model Generation, S. 45

<sup>174</sup> Vgl. Ebd., S. 46

<sup>175</sup> Vgl. Lahn (2015): Der Businessplan in Theorie und Praxis, S. 173

<sup>176</sup> Vgl. Ebd., S. 147

Planning. Dabei wird nicht mit geschätzten Einnahmen sondern mit notwendigen Gewinnen begonnen und so die Erfolgsrechnung von unten nach oben ausgefüllt für die Erreichung der Gewinnerwartungen mit Berücksichtigung der tatsächlichen Einnahme- und Kostenhöhe. Die Methode sollte bei hohem Unsicherheitsfaktor, evolvierender Planung und risikoreduzierter Herangehensweise in Betracht gezogen werden.

### Konzeptkreative Gründungen

Konzeptkreative Gründungen zeichnen sich durch ein arbeitsteiliges Vorgehen aus. Dabei werden möglichst vorhandene Komponenten für das unternehmerische Konzept zusammengesetzt. Gerade das fortgeschrittene und hoch arbeitsteilige Wirtschaftssystem stellt mit der zunehmenden Digitalisierung viele Komponenten und Möglichkeiten für konzeptkreative Gründungen zur Verfügung. Die nachfolgende tabellarische Auflistung gibt einen Überblick zu den Merkmalen und Inhalten der konzeptkreativen Gründungen. Faltin bezeichnet das ausgearbeitete unternehmerische Konzept bzw. Geschäftsmodell als „Entrepreneurial Design“.<sup>177</sup>

Konzeptkreative Gründungen und Entrepreneurial Design	
<b>Realisierung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konzeption des Geschäftsmodells mit Komponenten</li> <li>2. Professionelle Komponentenanbieter finden</li> <li>3. Koordination und Kontrolle vom Zusammenspiel der Ressourcen</li> </ol>
<b>Charakteristik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Marktvorteile im Sinne eines neuartigen, zusätzlichen Kundennutzens (USP)</li> <li>• Ermöglichung attraktiver Margen</li> <li>• Chancen für einen dauerhaften Schutz vor Imitatoren und größeren Wettbewerbern</li> <li>• Ermöglichung eines Starts mit möglichst wenig Kapital</li> </ul>
<b>Parameter zur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfach: Komplexität auf Mindestmaß reduziert, einzelne</li> </ul>

<sup>177</sup> Faltin und Ripsas (2011): Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, S. 12

<b>Gütebewertung</b>	<p>Schritte und Prozesse klar überschaubar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skalierbar: bei Wachstum des Unternehmens können Synergieeffekte genutzt werden</li> <li>• Minimiertes Risiko: Risiko ist auf Mindestmaß reduziert</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Investitionskosten, da klassischer Investitionsaufwand entfällt</li> <li>• geringe Fixkosten, da effiziente Produktionseinheiten genutzt werden und keinen eigenen Aufbau und Betrieb erfordern</li> <li>• weitgehend variable Kosten, die nur bei tatsächlich generierten Umsätzen anfallen</li> <li>• professionelles Angebot durch Zusammenarbeit mit professionellen Anbietern von Beginn an</li> <li>• Wahrung der Offenheit und Flexibilität</li> <li>• Nutzung bzw. Einkauf der jeweils technologisch am weitesten entwickelten oder preiswertesten Lösung am Markt</li> </ul>

*Tabelle 10: Überblick konzeptkreative Gründungen und Entrepreneurial Design (Vgl. Faltin und Ripsas, 2011; Lahn, 2015)*

Konzeptkreative Gründungen eignen sich besonders für innovative Ansätze und die Handelsbranche. Besonders wichtig ist bei der konzeptkreativen Gründung, die Abgrenzung des innovativen Ansatzes zum technologisch und forschungsbasierten Ansatz. Nach Faltin bedarf es eines Bindegliedes zwischen Marktorientierung und Forschungsergebnissen. Auch führte schon Schumpeter den Unterschied zwischen Erfindung und Innovation auf. Faltin legt Wert auf die systematische Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells und sieht darin die Kernkompetenz des Entrepreneurs, da das Entrepreneurial Design entscheidend für den Unternehmenserfolg sei. Mit seinem Werk „Kopf schlägt Kapital“<sup>178</sup> und der jährlichen Entrepreneurship-Summit<sup>179</sup>

<sup>178</sup> Faltin (2015): Kopf schlägt Kapital - Die andere Art, ein Unternehmen zu gründen., [www.kopfschlaegtkapital.com](http://www.kopfschlaegtkapital.com), zuletzt geprüft am 30.10.2015

<sup>179</sup> Stiftung Entrepreneurship: Entrepreneurship Summit, [www.entrepreneurship.de](http://www.entrepreneurship.de), zuletzt geprüft am 30.10.2015

konnten auch Menschen ohne ökonomische Kenntnisse und Fähigkeiten für Entrepreneurship begeistert werden.

### **Blue Ocean Strategy**

Die Blue Ocean Strategy<sup>180</sup> der Autoren Kim und Mauborgne beruht auf einem Ansatz zur systematischen Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle. Sie unterteilen Branchen bzw. Märkte in blaue und rote Ozeane. Dabei sind alle bereits vorhandenen und bekannten Wettbewerber sowie Märkte, Teil der roten Ozeane aufgrund des „blutigen“ Wettbewerbes.

Der klassische Ansatz der Betriebswirtschaft- und Managementstrategien konzentriert sich dabei auf bewährte Wettbewerbsansätze der roten Ozeane, wie beispielsweise Nischenmärkte und Preis- bzw. Qualitätsführer. Bei dem klassischen Ansatz werden jedoch auch wachstumshemmende Faktoren akzeptiert wie der begrenzte Wirkungskreis oder die Notwendigkeit, Wettbewerber zu überbieten. Die Blue Ocean Strategy setzt auf Nutzeninnovation in neuen Märkten. Der blaue Ozean ist ein Synonym für endlose Weiten, die über die Wettbewerbsgrenzen hinausgehen und in dessen unerschlossenen Märkten, die Nachfrage erst geschaffen werden muss. Eine Nutzeninnovation entsteht im Einklang von Brauchbarkeit, Preis und Kostenaufwand und muss hier von einer Erfindung abgegrenzt werden. Die Entwicklung von Innovationen und Schaffung blauer Ozeane, kann mittels verschiedener Instrumente und Methoden als strukturierter Prozess vorangetrieben werden. Nachfolgend werden ausgewählte Methoden kurz erläutert.

Bei der Methode **Strategische Kontur und Nutzenkurve** (siehe Abbildung 12) werden anhand eines Diagramms die aktuellen Spielregeln einer Branche analysiert, um die eigene strategische Position zu verändern.<sup>181</sup> Auf der horizontalen Achse werden kundenrelevante Faktoren des Produktes bzw. der Dienstleistung aufgeführt. Die vertikale Achse symbolisiert das Niveau des jeweiligen Faktors. Anschließend kann eine neue Nutzenkurve erarbeitet werden und damit dem Kunden, aufgrund der Umgestaltung,

---

<sup>180</sup> Kim & Mauborgne: Blue Ocean Strategy, [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com), zuletzt geprüft am 02.11.2015

<sup>181</sup> Vgl.Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 200

einen neuen relevanten Nutzen bieten. Dabei wird bewusst eine Abhebung von anderen Wettbewerbern angestrebt.

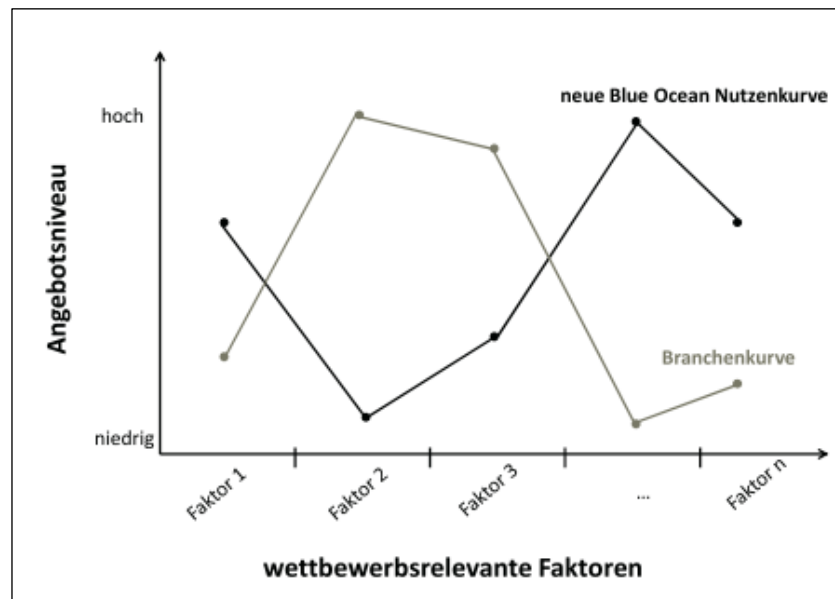


Abbildung 12: Strategische Nutzenkurve  
(Lahn, 2015, S. 184)

Für die Umgestaltung der Nutzenkurve, kann das **Vier-Aktionen-Format** genutzt werden.<sup>182</sup> Dabei werden folgende vier Schlüsselaspekte betrachtet:

- **Eliminieren:** Identifikation vorhandener Faktoren, die eliminiert werden können
- **Reduzieren:** Identifikation von Faktoren, die weit unter den Branchenstandard reduziert werden können
- **Steigern:** Identifikation von Faktoren, die weit über den Branchenstandard angehoben werden sollten
- **Kreieren:** Identifikation von Faktoren, die bisher nicht zum Branchenstandard gehören, aber neu aufgenommen werden sollten

Die Blue Ocean Strategy, basierend auf dem dynamischen Prozess, eignet sich um über bestehende Kundensegmente und Branchengrenzen hinaus zu denken und sich

<sup>182</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 200

von konventionellen Mustern zu lösen. Weitere Werkzeuge können auf der Webseite von Kim und Mauborgne entnommen werden.

## Effectuation

Die Methode Effectuation wurde 2001 von Sarasvathy vorgestellt und ist eine Entscheidungslogik. Die Effectuation invertiert wichtige Entscheidungen der konventionellen Managementstrategien, die von Sarasvathy auch als Causation-Logik bezeichnet werden. Der Effectuation-Ansatz fokussiert sich auf situationsbezogenes Denken und Handeln, ohne es mit einer chaotischen Vorgehensweise gleichzusetzen.<sup>183</sup> Er kann dabei als Gegenteil des linear-kausalen Denkens verstanden werden. Nachfolgend werden die Entscheidungsprinzipien des Effectuation-Ansatzes tabellarisch dargestellt. Für eine weiterführende Recherche zur Effectuation kann die englischsprachige Publikation von Sarasvathy oder die deutschsprachige Publikation von Faschingbauer genutzt werden. Abbildung 13 stellt das dynamische Effectuation-Modell grafisch dar.

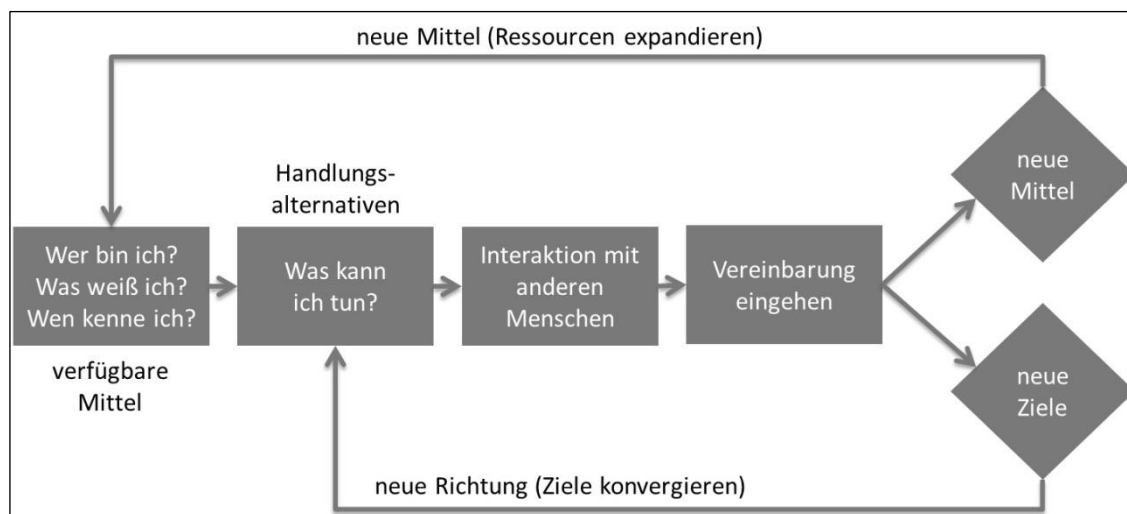


Abbildung 13: Dynamisches Effectuation-Modell  
(Vgl. Faschingbauer und Grichnik, S. 339)

Ausgehend von seinen eigenen Mitteln, entwickelt der Entrepreneur verschiedene Ideen und Handlungsoptionen meist subjektiver Natur, basierend auf den individuellen Präferenzen und Gegebenheiten. Es erfolgt die Teilung der Idee in sozialen Netzwer-

<sup>183</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 183

ken, mit dem Ziel, Stakeholder für die Unterstützung und Weiterentwicklung zu identifizieren. Die Stakeholder bringen wiederum neue Mittel und Handlungsoptionen mit ein. Der dynamische und wiederholende Prozesszyklus erhöht die Ressourcen des Netzwerkes und determiniert die angestrebten Ziele. Entscheidend ist nicht die Selektion vorhandener Alternativen, sondern die Transformation existierender Realität hin zu neuen Alternativen. Das dynamische Effectuation-Modell beruht auf den Entscheidungsprinzipien: Mittelorientierung, hinnehmbarer Verlust, Zufälle und Überraschungen, Strategische Vereinbarungen und Partnerschaften sowie Steuern ohne Vorhersage. Tabelle 11 gibt einen Überblick zu den Entscheidungsprinzipien mit der englischen Bezeichnung nach Sarasvathy und der deutschen Bezeichnung nach Faschingbauer.

<b>Entscheidungsprinzipien der Effectuation-Logik</b>	
<b>Mittelorientierung:</b> (Bird-In-Hand Principle)	Der Entrepreneur orientiert sich an vorhandenen Mitteln. Er fragt sich wen er kennt, was er weiß und wer er ist. Er versucht die Mittel zu nutzen, um Neues zu kreieren.
<b>Hinnehmbarer Verlust:</b> (Affordable-Loss Principle)	Einbezug des hinnehmbaren Verlustes und Orientierung am individuellen, maximalen Verlustpotential aus Sicht des Entrepreneurs
<b>Zufälle und Überraschungen:</b> (Lemonade Principle)	Nutzung von Unerwartetem als mögliche Chance und Teil eines normalen Prozesses mit sich verändernden Rahmenbedingungen
<b>Strategische Vereinbarungen und Partnerschaften:</b> (Crazy-Quilt-Principle)	„Effectuators“ arbeiten mit Partnern zusammen, die ähnliche Interessen verfolgen. Die Ziele werden den Vorstellungen des Partners angepasst.
<b>Steuern ohne Vorhersage:</b> (Pilot-In-The-Plane Principle)	Effectuation basiert auf dem kontrollierten Steuern der Zukunft ohne Vorhersagen.

*Tabelle 11: Effectuation-Prinzipien  
(Vgl. Lahn, 2015, S. 191–193)*

Für ein besseres Verständnis zur Abgrenzung von Effectuation und Causation kann die folgende Abbildung genutzt werden. Es verdeutlicht die Invertierung der klassischen Managementansätze und zeigt Wege zur Kontrolle einer nicht prognostizierbaren Zu-

kunft. Effectuation kann bei Faktoren der Ungewissheit, Mehrdeutigkeit von Zielen und Isotropie<sup>184</sup> genutzt werden.



Abbildung 14: Effectuation vs. Causation  
(Lahn, 2015, S. 194 angelehnt an Sarasvathy)

## Bricolage

Der Begriff ‚Bricolage‘, aus dem Französischen, bedeutet wörtlich übersetzt ‚Bastelei‘ und wurde 1968 vom Anthropologen Lévi Strauss eingeführt. Strauss unterscheidet zwischen dem Bricoleur bzw. Bastler und dem Ingenieur. Während der Ingenieur sein Projekt umfassend plant und die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung beschafft, muss der Bricoleur mit einer begrenzten Anzahl von heterogenen Ressourcen auskommen und daraus Resultate schaffen.

Der Bricoleur verfolgt bei der Lösung von Problemen folgende Vorgehensweise:

<sup>184</sup>. Ungewissheit über das, was wichtig ist und was nicht.



- 1) Retroperspektive Betrachtung und Bestandsaufnahme aller verfügbarer Ressourcen („Ideenschatz“)
- 2) Prüfung einzelner Ressourcen auf Bedeutung bzw. möglicher Rolle für das Ergebnis oder die Lösung des Problems bis hin zum Finden eines neuen Ganzen
- 3) Die Gesamtheit der Ressourcen im neuen Ganzen unterscheidet sich am Ende nur in ihrer Disposition und Anordnung.

Der Einfallsreichtum, die Findigkeit und Schaffenskraft des Bricoleurs sind wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches Ergebnis. Es ergeben sich auch Parallelen zur Funktion des Unternehmers bzw. Entrepreneurs im schumpeterschen Sinne der Neukombination vorhandener Ressourcen. Jedoch generiert der Bricoleur einen neuen Wert, ohne zwangsläufig Vorhandenes zu zerstören.

Die Übertragung des Bricoleur-Ansatzes auf die Entrepreneurship-Thematik beruht maßgeblich auf Baker und Nelson (2005). Da der Entrepreneur mit vorhandenen Ressourcen auskommen muss, erprobt er aktive neue Kombinationen und Anwendungsmöglichkeiten. Der Ressourcenbegriff wird dabei weit gefasst:

- Elemente physischer Art (Rohstoffe, Materialien, Werkzeuge)
- Humankapital des Entrepreneurs (Erfahrungen, Qualifikationen, Fähigkeiten)
- Netzwerk des Entrepreneurs
- Ideen des Entrepreneurs

Der Zugriff auf die Ressourcen kann intern und extern erfolgen. Intern bedeutet, die Ressource ist im Besitz des Entrepreneurs und extern bezieht sich auf freie oder billige verfügbare Ressourcen, die sich noch nicht im Besitz des Entrepreneurs befinden. Der Bricoleur führt auch Überrest, Abfälle und Bruchstücke einer neuen Verwendung zu mittels einer Neuordnung und –strukturierung. In der Praxis finden sich eine Reihe von profitablen Geschäftsmodellen mit Abfallprodukten beispielweise mit dem Vertrieb von Hühnerfüßen (siehe 5.1. Die unternehmerische Gelegenheit). Die nachfolgende Abbildung stellt das Prozessmodell für Bricolage im Entrepreneurship nach Baker und Nelson dar.

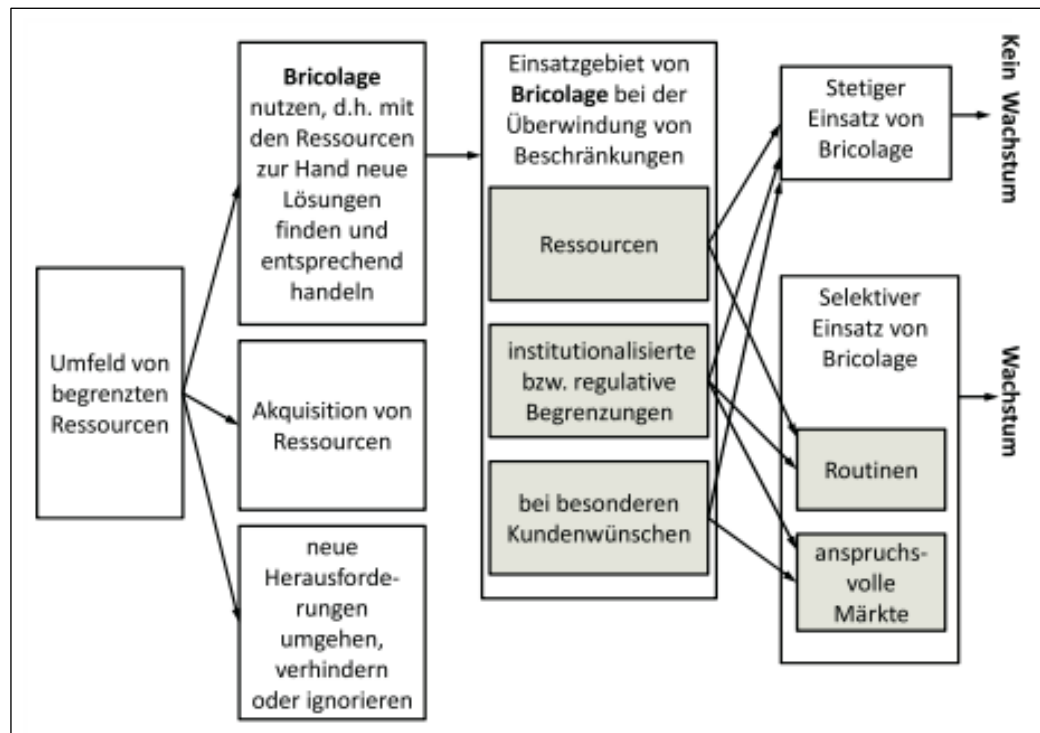


Abbildung 15: Prozessmodell für Bricolage  
(Lahn, 2015, S. 203 angelehnt an Baker)

Der Prozess zeigt dabei die Optionen des Entrepreneurs in einem Umfeld mit begrenzten Ressourcen auf:

- Neue Herausforderungen umgehen, verhindern oder ignorieren
- Akquisition von Ressourcen
- Nutzung von Bricolage, d.h. mit vorhandenen Ressourcen neue Lösungen finden und umsetzen

Der Einsatz von Bricolage ist besonders in der Gründungsphase förderlich. Jedoch sollte der Einsatz selektiv bzw. moderat erfolgen, auch mit Blick auf die Wachstums- und Festigungsphase. Die Nutzung von Bricolage lässt Entrepreneur\*innen gedanklich offen für neue Verwendungsmöglichkeiten von Ressourcen sein und sie besitzen eine Art Wachsamkeit für Marktchancen aller Art und die kombinatorische Fähigkeit, diese nutzbar zu machen.

## Design Thinking

Der Ursprung des Design-Thinking-Ansatzes liegt in der Gestaltung und der Arbeitsweise von Architekten und Designer in weitgehend kleinen Teams. Herbert Simon übertrug 1969 die Prinzipien des Design-Ansatzes in die Managementlehre. Weltweit haben mittlerweile 39 Universitäten die Design-Thinking-Lehre in das Curricula aufgenommen, Vorreiter in der Design-Thinking-Lehre ist die Universität Stanford. Das Design-Thinking beschränkt sich nicht nur auf den Bereich Entrepreneurship. Es eignet sich zur Lösung verschiedenster Herausforderungen, auch wirtschaftlicher oder sozialer Natur. ‚Design Thinking‘ kann als ‚erfinderisches Denken‘ verstanden werden. Es beinhaltet die bewusste und planmäßige Gestaltung von Systemen, Objekten, Strukturen oder Produkten in einem Prozess, in den möglichst viele Stakeholder eingebunden sind. Die Stakeholder sind besonders Nutzer, die eine zentrale Funktion einnehmen. Der Prozess ist nicht linear und stellt eher einen Rahmen dar, in dem Kundennutzen, Ideen und wirtschaftliche Tragfähigkeit, mit dem Menschen als Mittelpunkt, ganzheitlich miteinander verbunden werden. Design Thinking setzt am Bedürfnis des Nutzers an. Die Motivation ist hierbei, die Suche nach einer möglichen Lösung des Problems unter Beachtung der wirtschaftlichen und technischen Machbarkeit mit einem hohen Nutzen sowie Attraktivität für den Nutzer. Die Erarbeitung erfolgt in multidisziplinären Teams für eine mögliche gegenseitige Befruchtung und Ideengenerierung mittels Kombination und Lernen. Der positiven Kommunikationskultur zwischen den Teammitgliedern wird ein hoher Stellenwert beigemessen.

Der **Design-Thinking-Prozess** zeichnet sich durch verschiedene Elemente aus:

- Iterationsschleifen: stetiges Wiederholen und Zurückgehen innerhalb eines Prozesses (Phasen des Innovationsprozesses: Inspiration, Ideengenerierung und –prüfung, Umsetzung)
- Lernen durch Versuch, Irrtum und Fehler: Der Begriff des Scheiterns wird als Ursprung einer unerwarteten Entdeckung interpretiert und ist positiv belegt.
- Maßnahmen der Kreativitätsstimulierung: Visualisierung Gedanken, Ideen, offene Räume, Kreativitätstechniken

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Design Thinking-Prozess der HPI School of Design Thinking in Potsdam. Dabei unterteilt sich der Prozess in zwei Phasen: Reframing und Solving.

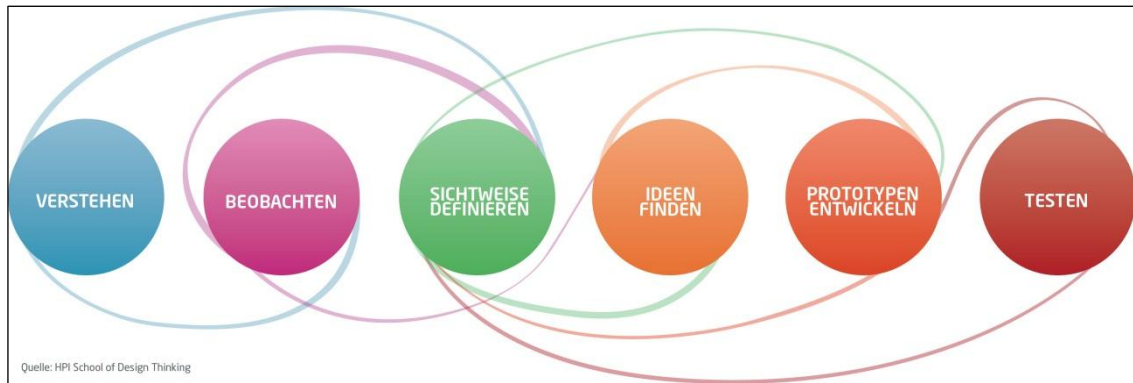


Abbildung 16: Design Thinking Prozess der HPI School of Design Thinking (HPI School of Design Thinking)

Das Reframing bzw. der Inputteil beinhaltet die Phasen Verstehen, Beobachten und, als Produkt der beiden Schritte, die Definition des Standpunktes. Die Solving- bzw. Outputphase beinhaltet die Schritte Ideen finden, Prototyp entwickeln und Testen. Die anfangs oft vage Idee wird im Laufe des Prozesses konkretisiert und realisierbar. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zu Charakteristik und Phasenmerkmalen des Design-Thinking-Prozesses.

<b>Charakteristik:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Iterationsschleifen:</b> stetiges Wiederholen und Zurückgehen innerhalb eines Prozesses (Phasen des Innovationsprozesses: Inspiration, Ideengenerierung und –prüfung, Umsetzung)</li> <li>▪ <b>Lernen durch Versuch, Irrtum und Fehler:</b> Der Begriff des Scheiterns wird als Ursprung einer unerwarteten Entdeckung interpretiert und ist positiv belegt.</li> <li>▪ <b>Maßnahmen der Kreativitätsstimulierung:</b> Visualisierung Gedanken, Ideen, offene Räume, Kreativitätstechniken</li> </ul>	
<b>Reframing (Input)</b>	<b>Beobachten</b>  <b>Verstehen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemerkfassung und –definition</li> <li>▪ Ist-Analyse (Zahlen, Daten, Fakten)</li> <li>▪ Beobachtung weicher Faktoren (Empathie, Dialog, Interaktion mit betroffenen Nutzern)</li> </ul>
	<b>Standpunkt definieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtheit der gewonnenen Informationen sichtbar machen</li> <li>▪ Sortieren und Hinterfragen von Verhaltensweisen und Perspektiven im Sinne des ‚Reframing‘</li> <li>▪ Nutzung von Instrumenten (Mindmapping, Analyse Wertschöpfungskette, Nutzergruppenprofile, Empathiekarten)</li> </ul>

<b>Solving (Output)</b>	<b><i>Ideen finden</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemverständnis und Identifikation des Nutzerbedürfnisses sind Grundlage für Ideengenerierung mittels Kreativtechniken</li> </ul>
	<b><i>Prototyp entwickeln</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewertung und Weiterentwicklung unter Beachtung und Rückkopplung zu vorangegangenen Phasen (Kongruenz bei Synthese, Nutzerbedürfnis und Beobachtung)</li> <li>▪ Erster Lösungsansatz</li> </ul>
	<b><i>Testen</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterentwicklung des Prototypen, auch für Dialog mit Nutzer (visuelle Umsetzung erleichtert Kommunikation und Vorstellung der Idee)</li> </ul>

*Tabelle 12: Charakteristik und Phasen im Design-Thinking-Prozess  
(Vgl. Lahn, 2015, S. 211–214)*

Für den wirkungsvollen Einsatz der Methoden bedarf es jedoch mehr als dem alleinigen Durchlaufen der Prozessschritte. Notwendig sei eine **Kultur des Design Thinking** mit folgenden Eigenschaften in Denkweise und Philosophie:

- **Holistisch:** Ganzheitliche Betrachtung spielt eine wesentliche Rolle bei Problemstellung und Lösungsansätzen.
- **Offen:** Experimentieren, Ausprobieren, Fehler erlauben und daraus lernen sind wesentliche Bestandteile und zeugen vom souveränen Umgang mit Unsicherheit
- **Emphatisch:** Umfassendes Verständnis für Probleme, Wünsche, Hoffnungen und Ängste der Nutzer sowie das Nachvollziehen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- **Intuitiv:** Intuitive Reflexion durch das Zusammenfügen des Verstandenen mit dem Erlebten sowie der Verbindung von weichen und harten Faktoren.
- **Optimistisch:** Wahrnehmung von Problemen als Chance. Einleitung von Veränderungen, mit dem Ziel die Lebensqualität der Nutzer zu steigern.

Design Thinking basiert damit im Wesentlichen auf einer positiven Grundhaltung und dem Finden von nutzerfreundlichen Lösungen. Die Anwendung von Prozess- und Denkstrukturen sowie das Experimentieren mittels Prototypen kennzeichnen die Abgrenzung von linearen Managementansätzen und weisen auf eine praxisorientierte Anwendung hin.

## Businessplan

Der Businessplan ist das bekannteste Instrument der Geschäftsmodellierung. Eingeführt wurde dieser Ansatz in den 1960er-Jahren von der Venture Capital-Szene in den USA. In den 80ern und 90ern setzte sich der Businessplan als allgemeines Planungsinstrument durch und wurden vermehrt Businessplanwettbewerbe veranstaltet. In den 1990er Jahren setzte sich das Konzept dann zunehmend auch in Deutschland durch. Das Konzept basiert auf der strategischen Planung mit einem konsequenten zielorientierten Prozess.

Der Businessplan stellt im Wesentlichen die Grundlage der Unternehmensgründung dar und umfasst die Beschreibung des Produktes bzw. der Dienstleistung, Betrachtungen zu Markt und Wettbewerb, Marketing- und Vertriebsstrategien, Darstellungen des Geschäftsmodells und der Organisation, Vorstellung von Team und Personal sowie einen strukturierten Finanz- und Realisierungsplan. Damit legt der Gründer seine Vision in schriftlicher Form nieder und stellt grundlegende Eckpunkte des strategischen Unternehmenskonzeptes dar.<sup>185</sup> Nachfolgend werden allgemeine Merkmale wie Einsatzgebiete, Anforderungen, Zielgruppen und Aufbau tabellarisch dargestellt. Die Betrachtungen dienen dem allgemeinen Überblick und werden, auch aufgrund zahlreicher bereits vorhandener Literatur und Quellen, eher kurz und zusammenfassend gehalten.

<b>Einsatzgebiete:</b> (je nach Anlass verschiedene Schwerpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gründung/ Verkauf/ Übernahme Unternehmen</li> <li>▪ Fusion, Kooperation</li> <li>▪ Kapitalerhöhung, Börsengang</li> <li>▪ Expansion neue Märkte, Änderung/ Neuausrichtung Unternehmensstruktur</li> <li>▪ Einführung neue Produkte, Entscheidungen beabsichtigte Investitionen, strategische Planung</li> <li>▪ Beantragung öffentlicher Fördermittel</li> <li>▪ Beantragung eines (Erweiterungs-)Kredits</li> </ul>
<b>Anforderungen:</b> (formal, inhaltlich und zeitlich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klare strukturierte Gliederung</li> <li>▪ relevanter Informationen, objektiv und sachlich</li> <li>▪ Formulierung verständlich für Laien</li> </ul>

<sup>185</sup> Vgl. Pott und Pott (2015): Entrepreneurship, S. 196

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gute Recherche der Kerngedanken sowie Nachweis mit aussagekräftigen Daten</li> <li>▪ ansprechende optische Gestaltung zeugt von Professionalität und stimmigem Konzept der Unternehmenskommunikation</li> </ul>
<b>Zielgruppen:</b> (intern und extern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gründerteam/ Management/ Mitarbeiter</li> <li>▪ Eigenkapitalgeber (Business Angels, Venture-Capital-Gesellschaften, stille Teilhaber)</li> <li>▪ Fremdkapitalgeber (Banken, Familie, Freunde)</li> <li>▪ Lieferanten</li> <li>▪ Kunden</li> <li>▪ Sonstige Gruppen (Öffentlichkeit, Medien)</li> <li>▪ (Businessplan-Wettbewerbe)</li> </ul>
<b>Aufbau:</b> (Kurzfassung, Textteil, Zahlenteil, Anhang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Executive Summary (Kurzdarstellung)</li> <li>2.) Produkte und Dienstleistungen</li> <li>3.) Markt- und Wettbewerbsbetrachtung</li> <li>4.) Marketing und Vertrieb</li> <li>5.) Geschäftsmodell und Organisation</li> <li>6.) Lieferanten, Beschaffung und Produktion</li> <li>7.) Gründerteam und Personal</li> <li>8.) Realisierungsfahrplan</li> <li>9.) Finanzplan- und Finanzierung</li> <li>10.) Chancen und Risiken</li> </ol>

*Tabelle 13: Einsatzgebiete, Anforderungen und Zielgruppen des Businessplans  
(Vgl. Pott und Pott, 2015, S. 196–200)*

In der Publikation von Lahn wird auf empirischer Basis der Zusammenhang zwischen Businessplänen und Erfolg analysiert mit Hinblick auf das Erreichen von Zielen der Gründungsförderung (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen). Folgt man den ausführlichen Betrachtungen von Lahn lässt sich feststellen, dass für die Akquise von Fördermitteln und Kapital auch die Notwendigkeit besteht, Businesspläne verfassen zu können. Dies liegt begründet in der Entwicklung zu einem zentralen Instrument im Rahmen der Unternehmensgründung und strategischen Planung. Inhaltlich ist dabei die möglichst detaillierte, schriftliche Vorwegnahme des Gründungsvorhabens maßgeblich. Insgesamt

weisen die Betrachtungen und Kernaussagen Lahns auf ein nicht vollständig ausgeschöpftes Potential der Gründungsförderung hin.<sup>186</sup>

1. Gründungsförderungen konzentrieren sich weitestgehend auf klassische Businessansätze und das Instrument Businessplan. Damit wird die **Heterogenität von Unternehmensgründungen** ignoriert und erhebliche Potenziale werden nicht erschlossen.
2. Je stabiler und kontinuierlicher die Rahmenbedingungen des Gründungsvorhaben, desto zweckmäßiger ist die Erstellung des Businessplans. Der Einsatz sollte **abhängig vom Kontext** erfolgen und nicht für alle Gründungen gleichermaßen gelten. Werkzeuge und Ansätze für Gründungen mit unsicheren Rahmenbedingungen sollten in der Gründungsförderung in ausreichendem Maße Einzug finden.
3. Der Gründungsprozess setzt sich aus analytischen und kreativen Elementen zusammen. Der Businessplan stellt dabei den analytischen Teil dar, in Form des zu Papier gebrachten Geschäftsmodells. Für die Entwicklung der Idee zu einen tragfähigen Geschäftsmodell ist die **Kreativität als menschliche Eigenschaft** wichtig. Effektive Gründungsförderung sollte den gesamten Gründungsprozess abdecken und bereits der der Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle ansetzen.

Die Kernaussagen weisen auf die Notwendigkeit einer personalisierten Gründungsförderung hin. Der Fokus sollte dabei auf validen Gründungsvorhaben liegen. Dennoch sollte der Businessplan als zentrales Instrument der Gründungsförderung, -planung und -dokumentation beherrscht werden. Aufgrund der Nachfrage bei Kapitalakteuren sowie technologisch- und forschungsbasierten Branchen, ist die Kenntnis und Fähigkeit zur Erstellung des Businessplans ein notwendiges und förderndes Instrument der klassischen gewinnorientierten Gründung (Business Entrepreneurship).

Es folgt nun abschließend die Klassifizierung der vorgestellten Methoden für den Gründungsprozess.

---

<sup>186</sup> Vgl. Lahn (2015): Der Businessplan in Theorie und Praxis, S. 240–241



### 5.1.3.2 Einsatz der vorgestellten Methoden

Die Betrachtungen zu dem Wesen und Ursprung des Entrepreneurs und Entrepreneurship (siehe Kapitel 2.1 und 2.2) zeugen von einer dynamischen Umwelt des Entrepreneurs und einer eigenen Funktionslogik, beeinflusst durch seine Persönlichkeit und dem jeweiligen Zeitgeist. Seine Motivation ist ein Geflecht extrinsischen und intrinsischen Antriebes und ihm liegt mehr das menschliche Handeln zugrunde als die rationale nutzenmaximierende Funktion des Homo oeconomicus. So kann sein Handeln auch irrational erscheinen, denn ihm liegt die Funktion als Innovator und Wandler von Marktprozessen zugrunde. Die Kenntnis verschiedener Instrumente kann dabei helfen, den Gründungsprozess individuell nach Motivation und angestrebter Marktchance, auch im Sinne der Mission und des ‚impact‘, zu unterstützen. Dabei sollten Werkzeuge der Entrepreneurship Education eine optionale Funktion besitzen und das Gründungsvorhaben personalisiert unterstützen und nicht als festgelegten Weg vorgeben. Das Geschäftsmodell ist das zentrale Bindeglied zwischen der Idee und der angestrebten Wertschöpfung. Im Laufe der Gründung unterliegt das Geschäftsmodell dem dynamischen Umfeld und sollte daher kontinuierlich angepasst und reflektiert werden unter der Berücksichtigung von festgelegten Strategien und Unternehmenswerten. Wichtig ist dabei auch das Verständnis für die Abgrenzung von einem Plan und dem Planen an sich. Die Dokumentation des Geschäftsmodells beispielsweise als Businessplan, ersetzt nicht das stetige Planen und Überarbeiten des Geschäftsmodells im weiteren Unternehmensverlauf.

Die Vorgründungsphase ist ein bedeutender Grundstein für eine erfolgreiche Unternehmensgeschichte. Daher sollten verschiedene Perspektiven des Gründungsvorhabens betrachtet werden. Die Kerninhalte des Geschäftsmodells basieren auf Kundennutzen, Architektur der Wertschöpfung und Einnahmequellen. Zentrale Fragen sind dabei:<sup>187</sup>

- 1) Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen? („value proposition“: Nutzen den Kunden und Partner aus der Verbindung ziehen können)

---

<sup>187</sup> Vgl. Stähler (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, S. 41–42

- 2) Wie wird die Leistung in welcher Art erstellt? (Architektur der Wertschöpfung: Beschreibung der Stufen der Wertschöpfung und die Rolle der wirtschaftlichen Agenten bei der Wertschöpfung)
- 3) Wodurch werden Einnahmen generiert? (Einnahmequellen: zukünftige Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit dessen Nachhaltigkeit)

Das Geschäftsmodell kann als Konzept der Wertschöpfung betrachtet werden. Das Geschäftsmodell und somit auch Entrepreneurship, unterliegen im Kontext verschiedenen Einflussfaktoren. Dazu zählen:<sup>188</sup>

- **Schlüsseltrends** (sozialökonomische, gesellschaftliche und kulturelle, gesetzliche, technologische Trends)
- **Marktkräfte** (Marktsegmente, Wünsche und Anforderungen, Marktaspekte, Wechselkosten, Umsatzattraktivität)
- **Branchenkräfte** (Lieferanten und andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette, Stakeholder, Wettbewerber, Neueinsteiger, Ersatzprodukte und Dienstleistungen)
- **Makroökonomische Kräfte** (Globale Marktbedingungen, Kapitalmärkte, Wirtschaftsgüter und andere Ressourcen, wirtschaftliche Infrastruktur)

Je nach Rahmenbedingungen und angestrebter Wertschöpfung eignen sich verschiedene Methoden der Geschäftsmodellierung. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich bei stabilen und bekannten Umgebungen die Instrumente Businessplan, Business Model Canvas und konzeptkreative Gründungen eignen. Unsichere und unbekannte Umgebungen können mit den Methoden der Effectuation, Blue Ocean Strategy und Discovery Driven Planning erschlossen werden. Für innovative Gründungen eignen sich alle vorgestellten Methoden, mit Ausnahme des Businessplans und der Effectuation. Die grobe Einteilung der vorgestellten Methoden dient dem allgemeinen Verständnis und wurde im Kontext der Thematik erstellt. Ein Perspektivenwechsel kann für die Erschließung neuer Möglichkeiten hilfreich sein. Beispielsweise erfordern soziale Herausforderungen oft Kapital bzw. finanzielle Unterstützung. Die Erarbeitung und Prüfung eines kostentragenden Modells mit Methoden der Strategie- und Finanzplanung können die soziale Mission unterstützen mittels des Nachweises von wirt-

---

<sup>188</sup> Vgl. Osterwalder und Pigneur (2011): Business Model Generation, S. 204–212

schaftlicher Tragfähigkeit und ökonomischer Kenntnisse. Klassische gewinnorientierte Konzepte können durch den Einbezug von Kreativtechniken und alternativen Geschäftsmodellierungen weitere mögliche Wettbewerbsvorteile identifizieren und so ihren Marktwert erhöhen bzw. weiter ausbauen. Es folgt ein Überblick zur möglichen Klassifizierung der benannten Methoden nach den Merkmalen der Stabilität, Unsicherheit und Innovation in der Abbildung 17.

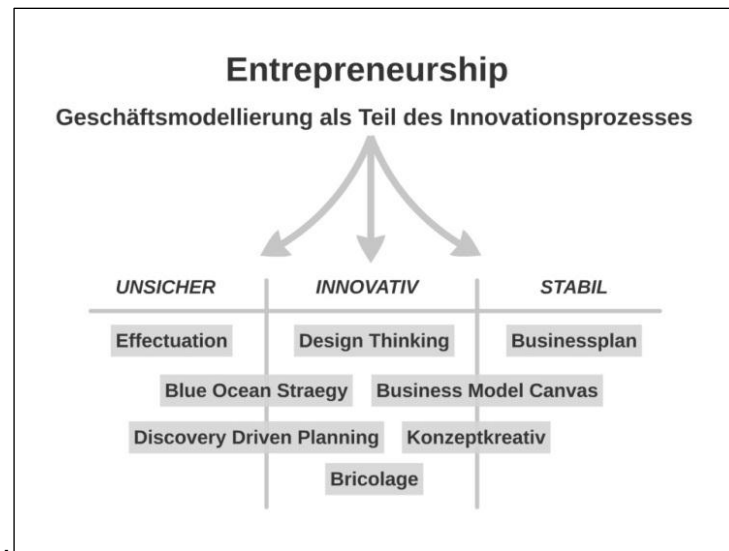


Abbildung 17: Klassifizierung der Methoden zur Geschäftsmodellierung (eigene Darstellung)

## 5.2 Gründungsphase

Im Vordergrund einer Unternehmensgründung stehen Umsetzung und Erfolg der Geschäftsidee. Dieser Schwerpunkt liegt in der Vorgründungsphase und zu Beginn der Gründungsphase. Neben dem Kern der Geschäftsmodellierung, zählen auch die Faktoren Rechtsform, Finanzierung sowie Marketing und Strategie zu den Grundsteinen einer erfolgreichen Gründung.

Der Entrepreneur bzw. Gründer sollte auch im weiteren Unternehmensverlauf über Grundkenntnisse zu rechtlichen, finanziellen und marketingrelevanten Aspekten verfügen, um sich vor möglichen negativen Entwicklungen und Risiken schützen zu können.

Bei der Betrachtung junger Unternehmen führen zu einer Reihe spezifischer Merkmale.<sup>189</sup>

- Unternehmen existiert seit Kurzem und verfügt nicht über etablierte Strukturen für fundamentale Unternehmensdaten
- Entscheidungsprozesse sind stark durch die Person des Gründers bzw. Unternehmers geprägt
- Unternehmen ist der dynamischen, sich ständig verändernden Umwelt ausgesetzt und weist besonders am Anfang ein überproportionales, quantitatives Wachstum auf, mit meist wachstumsbedingten Krisenerscheinungen in der Frühentwicklung
- Interne Ressourcen sind oft knapp verfügbar, finanzielle und personelle Ressourcen stellen einen Engpass dar
- Hohe Aufbauinvestitionen in immaterielle Vermögensgegenstände scheinen notwendig wie beispielsweise Technologieentwicklung oder Markenaufbau
- Unternehmen erwirtschaftet noch negative Cashflows und keinerlei Gewinne
- Eigenkapitallücke wird durch externe Kapitalgeber geschlossen, die mit ihren Rechten als Investoren meist einen zentralen Einfluss auf das Unternehmen ausüben
- Aufgrund der kurzen Historie verfügt das Unternehmen über keine Marke und es fehlt dem Unternehmen ein „Türöffner“ zum Erfolg

Es folgen Betrachtungen zur Organisation mit Blick auf Rechtsformen, Finanzierung und Entrepreneurial Marketing. Dabei werden Aspekte der werte- und gewinnorientierten Gründungen berücksichtigt.

### 5.2.1 Organisation

Der Entrepreneur sollte einen allgemeinen Überblick und die Kenntnis über mögliche Rechtsformen besitzen. Dies ist nicht nur in der Vor- bzw. Gründungsphase von erheblicher Bedeutung. So müssen auch im weiteren Verlauf, beispielsweise bei einer möglichen notwendigen Unternehmensänderung oder –erweiterung, die richtigen Schritte

---

<sup>189</sup> Vgl. Freiling und Kollmann (2015): Entrepreneurial Marketing, S. 6–7

bedacht werden. Die Betrachtungen zu den Erfolgsfaktoren von Entrepreneurship nach Jacobsen zeigen auf, dass eine von Beginn an professionell aufgebaute Struktur bzw. Organisation erfolgsfördernder scheint (siehe 4.2 Die Organisation). Dies umfasst Aspekte wie beispielsweise den Handelsregister-Eintrag, die Beschäftigung von mindestens einem Mitarbeiter und die Lebensunterhaltfinanzierung des Gründers bzw. Entrepreneurs. Daraus ließe sich schlussfolgern, das Gründungsvorhaben die volle Konzentration und Aufmerksamkeit des Entrepreneurs erfordern, da die Erfolgchancen auch in Abhängigkeit stehen zu Investition von Zeit, Aufwand und Kreativität des Gründers.

Aus rechtlicher Sicht sollten Gründer folgende Mindestüberlegungen beachten:<sup>190</sup>

- Steuerliche Auswirkungen der gewählten Rechtsform
- Haftung der Gesellschafter
- Auswirkungen auf den Umfang der Buchhaltung
- Praktikable Handhabung der Unternehmensführung

Es folgen Betrachtungen zu ausgewählten Rechtsformen gewinn- und wertorientierter Unternehmensgründungen mit Blick auf die allgemeine Charakteristik. Gründer sollten neben der Kenntnis von Rechtsformen auch eine professionelle Beratung von Dienstleistern und Gründernetzwerken in Anspruch nehmen. Die Rechtsform ist die rechtliche Organisation eines Unternehmens. Dabei unterscheidet man in Rechtsformen des öffentlichen Rechts und des Privatrechts. Im öffentlichen Recht gibt es die Formen Regiebetrieb, Eigenbetrieb, Anstalt des öffentlichen Rechts, Körperschaft des öffentlichen Rechts und die öffentliche Stiftung.<sup>191</sup> Privatrechtlich erfolgt die Unterscheidung nach Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Mischformen, Genossenschaften und Versicherungsvereine. Die nachfolgenden Betrachtungen stellen eine Zusammenfassung dar und stützen sich weitestgehend auf Informationen der DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammer) und die Internetseiten [www.fuergruender.de](http://www.fuergruender.de) sowie [www.gruenderlexikon.de](http://www.gruenderlexikon.de). Tabelle 14 gibt einen Überblick zu mögli-

---

<sup>190</sup> Pott und Pott (2015): Entrepreneurship, S. 107

<sup>191</sup> Vgl. BWL Wissen.net (2015): Rechtsformen • Definition & Zusammenfassung, zuletzt geprüft am 09.11.2015

chen Rechtsformen unternehmerischer Organisationen. Dabei handelt es sich nicht um eine vollständige Aufzählung, sondern nur um eine begrenzte Auswahl der bekanntesten bzw. häufigsten Rechtsformen für eine gewinn- oder wertorientierte Wertschöpfungsabsicht.

1.) Einzelunternehmung	
<b>Einzelunternehmen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kleinstgewerbetreibende/ Nichtkaufleute)</li><li>• Kein Eintrag in Handelsregister</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine Mindesteinlage bzw. festes Kapital vorgeschrieben</li><li>• Unbeschränkte Haftung mit Geschäfts- und Privatvermögen</li><li>• Alleinige Entscheidungsbefugnis</li><li>• Kein Gesellschaftsvertrag möglich</li><li>• Vollständige Gewinnbeteiligung</li></ul>
<b>Gewerbe eines Kaufmanns:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eintrag Handelsregister</li></ul>	
2.) Gesellschaftsunternehmen	
2.1.) Personengesellschaften	
<b>GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kein Eintrag in Handelsregister</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine Mindesteinlage bzw. festes Kapital vorgeschrieben</li><li>• Gesamtschuldnerische Haftung von Gesellschaftern und Gesellschaft</li><li>• Geschäftsführung und – Vertretung durch alle Gesellschafter, sofern nicht anders geregelt</li><li>• Gewinnbeteiligung entsprechend Geschäftsanteil</li><li>• Gesellschaftsvertrag optional, aber empfohlen</li></ul>
<b>OHG (Offene Handelsgesellschaft)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eintrag Handelsregister</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine Mindesteinlage bzw. festes Kapital vorgeschrieben</li><li>• Gesamtschuldnerische Haftung von Gesellschaftern und Gesellschaft</li><li>• Einzelgeschäftsführung und –vertretungsmacht jedes Gesellschafters, sofern nicht anders geregelt</li><li>• Gewinnbeteiligung entsprechend Geschäftsanteil</li><li>• Gesellschaftsvertrag optional, aber empfohlen</li></ul>
<b>KG (Kommanditgesellschaft)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eintrag Handelsregister</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine Mindesteinlage bzw. festes Kapital vorgeschrieben, aber Kommanditeinlagen für Kommanditisten</li><li>• Komplementäre, d.h. Persönlich haftende Gesellschafter, haften unbeschränkt und Kommanditisten</li></ul>

	<p>in Einlagenhöhe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsbefugnis bei persönlich haftenden Gesellschaftern</li> <li>• Gewinnbeteiligung entsprechend Geschäftsanteil</li> <li>• Gesellschaftsvertrag optional, aber empfohlen</li> </ul>
<p><b>PartG (Partnergesellschaft)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintrag Partnerschaftsregister</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck der aktiven gemeinsamen Ausübung von freien Berufen, nur für Freiberufler</li> <li>• Kein Mindestkapital vorgeschrieben</li> <li>• Gesamtschuldnerische und persönliche Haftung der Partner, Ausnahme bei Berufsfehlern und daraus entstehenden Verpflichtungen ggü. Dritten</li> <li>• Keine juristische Person, aber Teilrechtsfähigkeit wie bei OHG oder KG</li> </ul>
<p><b>EWIV (Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung von mindestens zwei Mitgliedern aus zwei Mitgliedstaaten sowie die Durchführung einer wirtschaftlichen Tätigkeit gefordert</li> <li>• Grundstruktur ähnlich wie OHG, gesamtschuldnerische und unbeschränkte Haftung der Mitglieder</li> <li>• Gründung kann durch öffentlich-rechtliche und privat-rechtliche Einrichtungen erfolgen</li> <li>• Keine Beteiligung am Kapitalmarkt, höchstens 500 Beschäftigte</li> </ul>
<p><b>e.V. (eingetragener Verein)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestens sieben Gründungsmitglieder</li> <li>• Vorstand vertritt Außenwirkung, Einfluss begrenzt durch stimmberechtigte Mitglieder</li> <li>• Finanzierung durch Beiträge und Spenden</li> <li>• Haftung auf Vereinsvermögen beschränkt</li> <li>• Geringe Gründungskosten, bei Gemeinnützigkeit Kosten noch niedriger</li> </ul>
<p><b>2.2.) Kapitalgesellschaften</b></p>	
<p><b>GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintrag Handelsregister</li> <li>• Umfangreiche Formalitäten und Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25.000 € Mindeststammkapital, bei Gründung Mindesteinzahlung von 12.500 €</li> <li>• Haftung nur mit Gesellschaftsvermögen, ggf. persönliche Haftung des Geschäftsführers</li> <li>• Entscheidungsbefugnis bei Geschäftsführer, Geschäftspolitik durch Gesellschafterversammlung und ggf. Aufsichtsrat (wenn vorhanden)</li> <li>• Gewinnbeteiligung entsprechend Geschäftsanteil</li> <li>• Gesellschaftsvertrag erforderlich mit gesetzlich</li> </ul>

	<p>geregelter Mindestinhalt und notarieller Beglaubigung</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>UG (Unternehmergeellschaft):</b></li> <li>• haftungsbeschränkt</li> <li>• Eintrag Handelsregister</li> <li>• Bekannt als „Mini-GmbH“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 € Mindeststammkapital mit vollständiger Einzahlung bei Gründung (nur Bargründung)</li> <li>• Haftung nur mit Gesellschaftsvermögen, ggf. persönliche Haftung des Geschäftsführers</li> <li>• Entscheidungsbefugnis bei Geschäftsführer, Geschäftspolitik durch Gesellschafterversammlung und ggf. Aufsichtsrat (wenn vorhanden)</li> <li>• Gewinnbeteiligung entsprechend Geschäftsanteil</li> <li>• Gesellschaftsvertrag erforderlich mit gesetzlich geregelter Mindestinhalt und notarieller Beglaubigung</li> </ul>
<p><b>AG (Aktiengesellschaft)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintrag Handelsregister</li> <li>• Umfangreiche Formalitäten und Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50.000 € Mindeststammkapital</li> <li>• Haftung nur mit Gesellschaftsvermögen, ggf. persönliche Haftung des Vorstandes</li> <li>• Entscheidungsbefugnis bei Vorstand, Geschäftspolitik durch Aufsichtsrat und Hauptversammlung</li> <li>• Gewinnbeteiligung mittels Dividende</li> <li>• Gesellschaftsvertrag erforderlich mit gesetzlich geregelter Mindestinhalt und notarieller Beglaubigung</li> </ul>
<p><b>eG (eingetragene Genossenschaft)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintragung Genossenschaftsregister</li> <li>• Juristische Person</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeignet für mindestens drei Gründer sowie zur Kooperationen von Unternehmen oder Freiberuflern</li> <li>• Struktur und Organisation ähnelt dem Verein</li> <li>• Kein Mindestkapital erforderlich, Festlegung des Startkapitals erfolgt durch Mitglieder</li> <li>• Notwendige Organe in Form von Vorstand, Aufsichtsrat (entfällt bei weniger als 20 Mitgliedern) und Generalversammlung</li> <li>• Pflichten wie bei Kapitalgesellschaft, personenbezogen (Mitglieder statt Kapitaleinlagen), jederzeitiger Austritt möglich</li> <li>• Festlegung der Haftung: beschränkt auf Gesellschaftsvermögen mit möglicher Nachschusspflicht der Mitglieder (je nach Festlegung unbeschränkt, beschränkt oder gar nicht)</li> </ul>

Tabelle 14: Überblick zu Rechtsformen unternehmerischer Organisationen  
(eigene Darstellung)



Bei Einzelunternehmen erfolgt die Unterscheidung zwischen Kleinstgewerbetreibenden oder vollkaufmännischen Einzelunternehmen. Freiberufler unterliegen dabei nicht den Anforderungen an einen Kaufmann. Bei der Gründung von Einzelunternehmen, oder einer Teamgründung als GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts), OHG (Offene Handelsgesellschaft) oder KG (Kommanditgesellschaft), ist keine Mindestkapitaleinlage gefordert, aber es besteht die gesamtschuldnerische und persönliche Haftung der Gründer bzw. des Gründers. Die PartG (Partnergesellschaft) dient der aktiven gemeinsamen Ausübung und ist nur für Freiberufler. Einzelunternehmen können die Haftung mindern, indem eine Gründung als Ein-Personen-GmbH, UG (Unternehmergesellschaft) oder kleine AG (Aktiengesellschaft) erfolgen. Für Teamgründungen bieten sich Personengesellschaften (GbR, OHG, KG, PartG) oder Kapitalgesellschaften (GmbH, UG, AG) an. Die englische Unternehmensform Ltd (Limited) zählt zu den Kapitalgesellschaften und ist vergleichbar mit der UG. Jedoch ist der formale Aufwand wesentlich höher, da beispielsweise eine englische Büroadresse für die Eintragung im englischen Unternehmensregister notwendig ist, sowie die Erstellung von Jahresabschlüssen und Geschäftsberichten nach englischem Recht. Die Ltd ermöglicht eine flexible, internationale Kapitalgesellschaft, soll aber hier nur am Rande erwähnt werden. Auch die SE (Societas Europaea), die europaweite Aktiengesellschaft nach europäischem Recht, soll aufgrund des konzeptionellen Rahmens von originären Gründungen nicht aufgeführt werden. Weitere Sonder bzw. Mischformen wie die KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien), GmbH & Co. KG sowie AG & Co. KG werden ebenfalls nicht aufgeführt und können bei Bedarf weiter recherchiert werden.

Für eine wertorientierte Unternehmensgründung bieten sich, neben den bekannten Formen des Vereins, der Stiftung und des Verbandes, auch gemeinnützige Formen des Privatrechts wie die gUG, gGmbH oder gAG an. Diese Formen unterliegen den Rechtsvorschriften der jeweiligen Unternehmensform und dem gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zweck. Die Gewinne werden dabei nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet, sondern müssen dem Unternehmen und damit dem gemeinnützigen Zweck zugutekommen. Der gemeinnützige Zweck bietet finanzielle Vorteile wie beispielsweise die Befreiung von der Körperschafts- und Gewerbesteuer sowie einen ermäßigten Steuersatz. Zusätzlich darf das Unternehmen steuerbegünstigte Spenden erhalten und Spendenquittungen ausstellen. Sobald jedoch eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgt wird, wird der gemeinnützige Zweck nicht mehr anerkannt. Gründer sollten sich daher eingehend mit möglichen Rechtsformen für die geplante gewinn- oder

wertorientierte Unternehmung beschäftigen und sich darüber im Klaren sein, welche Handlungsspielräume und rechtliche Rahmenbedingungen dabei auf sie zukommen.

Die Betrachtungen zu den Rechtsformen zeigen auch die großen Herausforderungen einer hybriden Wertschöpfung. Bei der Gründung einer gemeinnützigen Organisation wird die Gewinnerzielungsabsicht, auch im Sinne der Selbstorganisation, von Beginn an unterbunden. Eine gewinnorientierte Gründung erschwert die Erreichung sozialer und gemeinnütziger Ziele, bedingt durch höhere Kosten und mögliche Zweifel seitens Verbraucher und Marktteilnehmer. Eine besondere Stellung unter den Unternehmensformen bilden die Genossenschaften. Sie zählen zu den Kapitalgesellschaften und damit zu den gewinnorientierten Unternehmensformen, können aber mittels der Satzung soziale, gemeinschaftliche und ökologische Ziele verankern. Der Ursprung der Genossenschaften liegt in dem Beseitigen von Notlagen mittels einer Selbsthilfevereinigung in Form von Kredit-, Wohnungs-, Konsum- oder Produktivgenossenschaften.<sup>192</sup> Die Hochzeiten der Genossenschaften standen in engem Zusammenhang mit gesellschaftspolitischen Krisenzeiten bzw. Phasen des Wandels und erweisen sich als resistenter und nachhaltiger als andere Rechtsformen.<sup>193</sup> Mittlerweile gibt es rund 7.500 Genossenschaften mit über 20 Millionen Mitgliedern, jährlich erfolgen etwa 300 Neugründungen.<sup>194</sup> Ein bekanntes Beispiel für die Rettung aus einer finanziellen Notlage mittels einer Genossenschaft ist „Die Tageszeitung“ (taz). Die Entscheidung zur Verlagsgenossenschaft erfolgte 1991 und war nicht unumstritten unter den Mitarbeitern. Doch auch 20 Jahre nach der Gründung habe sich die Genossenschaft „längst als bestmögliche Unternehmensform für die taz bewährt“ und die deutlichen Konzentrationsbewegungen im Markt lassen „selbst traditionsreiche Blätter [...] um ihre Existenz bangen“.<sup>195</sup> Genossenschaften sind durch die Anforderungen der Wirtschaftlichkeit sowie der Mitgliederförderung eine attraktive Möglichkeit für die lokale und demokratische Selbstbestimmung und –organisation der Mitglieder. Der Genossenschaftsmarkt teilt sich in die bekannten Sektoren auf: in ländliche, gewerbliche, Konsum- und Wohnungsgesellschaften sowie Genossenschaftsbanken und lässt sich neuerdings auch in den Bereichen erneuerbare Energien, Gesundheit, Sozial- und Wohnungsbaugenos-

---

<sup>192</sup> Vgl. Reichel (2012): Sind Genossenschaften die besseren Kapitalisten?

<sup>193</sup> Vgl. Schröder und Walk (2014): Genossenschaften und Klimaschutz, S. 10

<sup>194</sup> Vgl. FES Landesbüro Niedersachsen (2015): Genossenschaften im Aufwind?

<sup>195</sup> Die Tageszeitung (taz) (2015): Die Geschichte der Genossenschaft: Kauft die taz!, zuletzt geprüft am 09.11.2015

senschaften sowie in Form von kleinen Organisationen in ländlichen Gegenden, erkennen.<sup>196</sup>

Neben der Rechtsform sollte auch ein möglicher gewerblicher Rechtsschutz bedacht werden. Dies beinhaltet Kenntnisse und Überlegungen zum geistigen Eigentum sowie Urheber- und Wettbewerbsrechte. Für eine vertiefte Recherche eignen sich die Publikationen von Pott. Nach einem allgemeinen Überblick zu möglichen werte- und gewinnorientierten Rechtsformen erfolgen nun Betrachtungen zu Finanzierungsinstrumenten für die Gründungsphase.

### 5.2.2 Finanzierung

Neben einem tragfähigen Geschäftsmodell und einer geeigneten Rechtsform, ist die Finanzierung ein wichtiger Grundstein für die erfolgreiche Unternehmensgründung. Das Hauptziel eines Unternehmens ist die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit in jeder Unternehmensphase, auch als Absicherung für zukünftige Investitionen oder möglichen Krisen.<sup>197</sup> Dennoch werde die Bedeutung der Liquidationssicherung von Gründern unterschätzt.<sup>198</sup>

Die Klassifizierung und Definition von werte- oder gewinnorientierten Unternehmen gestaltet sich sowohl aus theoretischer als auch praktischer Sicht schwierig, da der Grad der Einkommenserzielung und der Innovation variieren. Ein Sozialunternehmen wird meist als Organisation mit primär sozialen Zielen verstanden, dass zwar Einkommen erzielt, aber die Gewinne statt auszuschütten wieder reinvestiert.<sup>199</sup> Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das allgemeine Verständnis und die grobe Einteilung von gewinn- und werteorientierten Unternehmen.

---

<sup>196</sup> Vgl. Schröder und Walk (2014): Genossenschaften und Klimaschutz, S. 13

<sup>197</sup> Vgl. Pott und Pott (2015): Entrepreneurship, S. 235

<sup>198</sup> Vgl. Ebd.

<sup>199</sup> Vgl. Achleitner et al. (2007): Social Entrepreneurship - Ein Überblick, S. 7

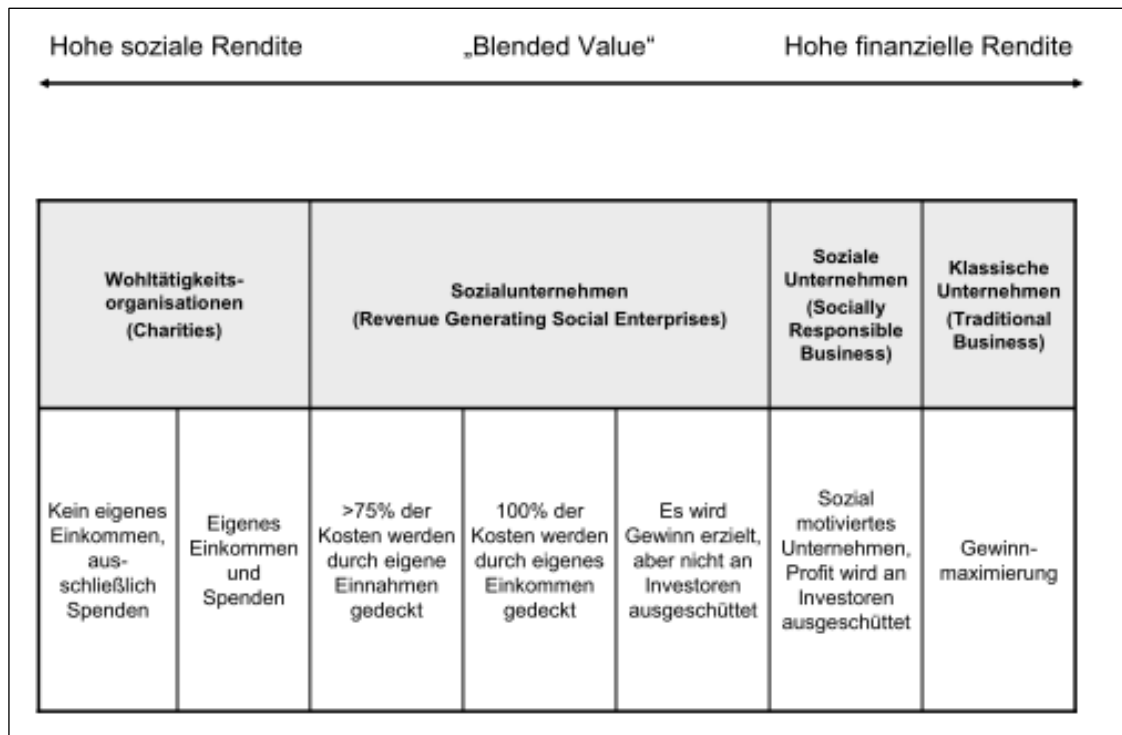


Abbildung 18: Abgrenzung der Organisationsformen  
(Achleitner et al., 2007, S. 7)

Allgemein betrachtet gibt es verschiedene Finanzierungsphasen. Diese richten sich nach den Unternehmenslebensphasen. Die Vorgründungsphase, als auch Seed-Phase bezeichnet, beinhaltet üblicherweise die Nutzung eigener Finanzmittel bzw. aus dem sozialen Umfeld (Familie, Freunde). Investoren halten sich in dieser Phase eher zurück, da das Risiko des nicht absehbaren Erfolges zu hoch ist.<sup>200</sup> In der Gründungsphase, erfolgt die Start-up-Finanzierung. Das Risiko ist zwar immer noch hoch, aber Investoren in Form von Business-Angels oder Venture Capital Gesellschaften, können anhand des ausgereiften Modells und dem zugehörigen Businessplan den Erfolg der Unternehmensgründung besser abschätzen und beurteilen.

Die Finanzierungsarten werden nach der Innen- und Außenfinanzierung unterschieden. Die nachfolgende Abbildung gibt einen allgemeinen Überblick zu möglichen Finanzierungsarten.

<sup>200</sup> Vgl. Pott und Pott (2015): Entrepreneurship, S. 237

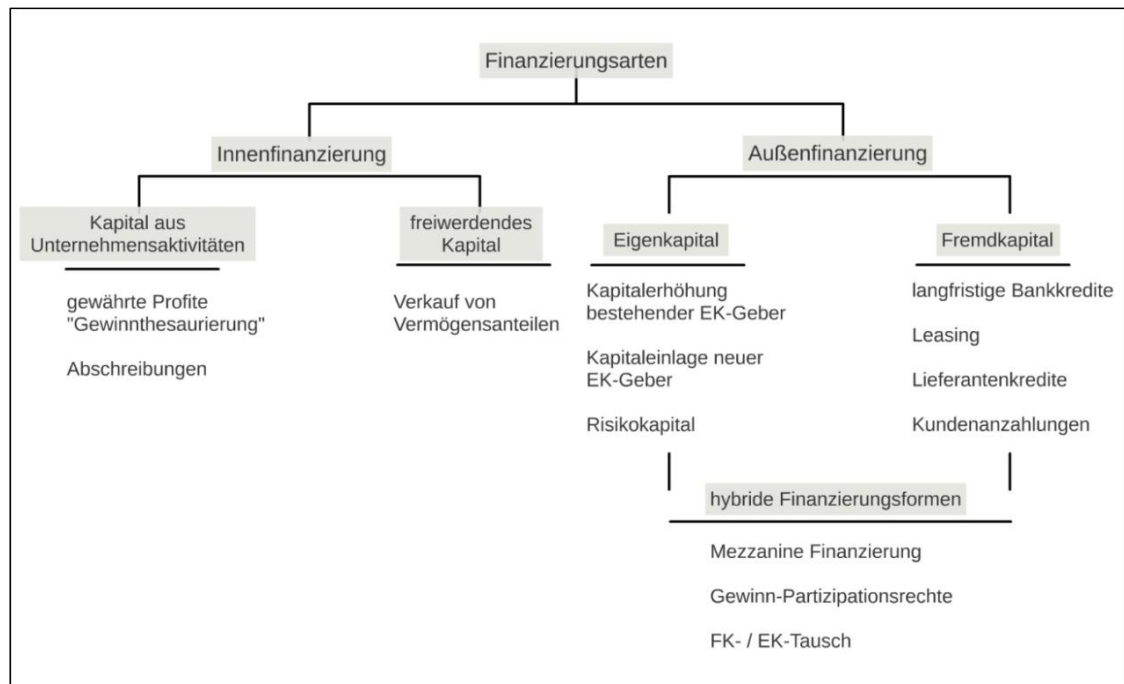


Abbildung 19: Finanzierungsarten: Innen- und Außenfinanzierung  
(Grummer und Brorhilker, Finanzierung, [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de))

Die Innenfinanzierung kann aus Unternehmensaktivitäten, wie den eingenommenen Gewinnen oder mittels Abschreibungen, erfolgen sowie freiwerdendem Kapital in Form von verkauften Vermögensanteilen. Die Eigenfinanzierung wird in der Regel der Fremdfinanzierung vorgezogen. Jedoch ist gerade bei Neugründungen die Finanzierung durch Eigenkapital, wie beispielsweise durch die Nutzung von Gewinnen oder dem Verkauf von Vermögenswerten, nicht immer gegeben. Besonders in der Startphase spielt die Außenfinanzierung von Eigenkapital eine große Rolle. Dies kann mittels einer Kapitalerhöhung bestehender Eigenkapitalgeber erfolgen oder durch die Kapitaleinlage neuer Eigenkapitalgeber sowie Risikokapital. In dieser Phase werden meist sogenannte Business Angels oder Venture Capital Gesellschaften gesucht, die in Form einer nicht rückzahlbaren Ausschüttung das Eigenkapital aufstocken. Dies ist geht im Allgemeinen auch mit einer Verringerung von Eigentumsrechten für die Gründer sowie Kontroll- und Mitspracherechten für die Investoren einher. Ein Außenfinanzierung mittels Fremdkapitals erfolgt im Wesentlichen mit langfristigen Bankkrediten, Leasing, Lieferantenkrediten oder Kundenanzahlungen. Bei der Aufnahme von Krediten, also der Fremdfinanzierung bzw. der Aufnahme von Fremdkapital, ist die Liquidität des Unternehmens vorausgesetzt. Der cash-flow dient als Finanzierungskennzahl für die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Im Gegensatz zur Finanzierung über Investoren erfolgt hier keine Abgabe von Eigentumsrechten. Üblicherweise liegt eine lange Lauf-

zeit mit periodischen Zinszahlungen vor. Bei einem Zahlungsausfall kommt es zur Abgabe von Rechten. Des Weiteren stehen auch hybride Finanzierungsformen zur Verfügung beispielsweise mit der Mezzanine-Finanzierung, Gewinn-Partizipationsrechten und dem Tausch von Fremd- und Eigenkapital. Die Charakteristika von Finanzierungsformen betreffen im Wesentlichen die Rückzahlungspflicht und die Zahlung einer Verzinsung oder einer Gewinnausschüttung bzw. Dividende. Abbildung 20 gibt einen Überblick zu Finanzierungsinstrumenten aus Sicht der Rückzahlbarkeit und Verzinsung. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen steht Sozialunternehmern ein breites Spektrum von Finanzierungsmöglichkeiten offen. Diese reichen von Spenden bis hin zur klassischen Finanzierung von Eigenkapital.

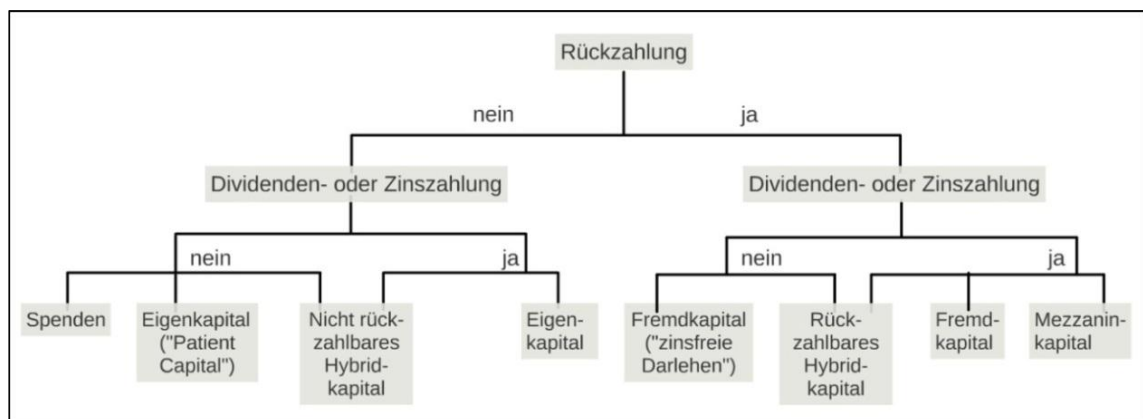


Abbildung 20: Verfügbare Finanzierungsinstrumente  
(Vgl. Achleitner et al., 2015, S. 124)

Gründer haben demnach verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten in Form von Eigenkapital, Fremdkapital oder Fördermitteln. Je nach Wertschöpfungsabsicht ergeben sich für den Gründer verschiedene Finanzierungsquellen. Diese werden nachfolgend für gewinn- und werteorientierte Gründungsvorhaben in tabellarischer Form zusammengefasst. Dabei handelt es sich nur um ausgewählte Methoden und Beispiele, da im Rahmen der Arbeit eine vollständige Angabe, aufgrund der vielfältigen Finanzierungsmöglichkeiten und laufender Marktentwicklungen, nicht möglich ist.

Die hybride Wertschöpfung erlaubt die Nutzung des ersten und dritten Sektors. Dabei müssen jedoch die Anforderungen der jeweiligen Bereiche erfüllt sein beispielsweise im Sinne der Gemeinnützigkeit und der Reinvestition von Gewinnen. Die Auswahl von Finanzierungsinstrumenten ist eng verflochten mit dem Konzeptionsrahmen des Geschäftsmodells.

<b>werteorientiert</b> (Social und Civil Entrepreneurship)	<b>gewinnorientiert</b> (Business Entrepreneurship)
<p><b>Spenden:</b><sup>201</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteilhafte Finanzierung</li> <li>• i.d.R. gebunden an Gemeinnützigkeit</li> <li>• Private Spenden häufig ohne jegliche Zusatzvereinbarungen</li> <li>• Institutionen und Stiftungen schreiben i.d.R. Zweckbindung vor, Auszahlung kann in Raten erfolgen und an Verwendungsnachweis geknüpft sein</li> <li>• Vermindern Anreiz effizient zu wirtschaften und eigene Einnahmen zu erzielen</li> <li>• Zeitaufwändig, keine Kostendeckung für Verwaltung, teilweise ausführliche Berichte gefordert bei Zweckgebundenheit von Spenden</li> </ul> <p>Z.B.: Spendenplattform Betterplace unter <a href="http://www.betterplace.org">www.betterplace.org</a></p>	<p><b>Business Angels:</b><sup>202</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatperson, die direkt in der Frühphase investiert und formelle sowie praktische Unterstützung bietet</li> <li>• Unterscheidung nach Form der Bereitstellung: Big Boys (Kapital), Landlords (Sachmittel), Co-Founder (Betreuung, Netzwerk, Kapital), Godfathers (Netzwerk/ Betreuung) und Cowboys (alle Dienste außer Sachmittel)</li> <li>• im Vergleich zu VC: trotz Professionalität eher unbürokratisch</li> <li>• Prüfung auf Seriosität erforderlich</li> <li>• Abgabe von Eigentumsrechten an Investoren</li> <li>• z.B.: Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND) unter <a href="http://www.business-angels.de">www.business-angels.de</a></li> <li>• Beachtung der Seriosität und des nicht rein opportunistischen Interesses von VC-Gebern</li> </ul>
<p><b>Venture Philantropy Fonds:</b><sup>203</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschmelzung von Venture Capital mit philanthropischen Finanzierungen</li> <li>• Finanzierung mitunter nicht die günstigste, jedoch sollte die nicht-finanzielle Unterstützung bedacht werden, Förderung erfolgt über langen Zeitraum</li> <li>• Erhebliches Risiko für VP Fonds,</li> </ul>	<p><b>Venture Capitalists:</b><sup>204</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investition von VC's in schnell wachsende Unternehmen für den Erhalt von Anteilen und Rechten (Risiko- oder Wagniskapital)</li> <li>• Angebot entweder direkt von Unternehmen (Corporate Venture Capital) oder institutionellen Captive Fonds (mit Banken, Versicherungen, Pensionsfonds oder private Investoren)</li> </ul>

<sup>201</sup> Vgl. Achleitner et al. (2015): Kapitaleinwerbung aus Sicht des Sozialunternehmers, S. 124–125

<sup>202</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 269–270

<sup>203</sup> Vgl. Achleitner et al. (2015): Kapitaleinwerbung aus Sicht des Sozialunternehmers, S. 129–130

<sup>204</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 270–271

<p>Häufig Suche nach Exit-Strategien (Verkauf, Suche nach neuen Investoren oder Einkommensgenerierung, Fusion mit Non- sowie For-Profit-Organisationen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot einer ausführlichen nicht-finanziellen Unterstützung, enge Zusammenarbeit mit Gründern/ Management</li> <li>• Z.B.: BonVenture – Stiftung und Fonds für soziale Verantwortung unter <a href="http://www.bonventure.de">www.bonventure.de</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgt in schrittweiser Form aufgrund der Principal-Agent-Problematik (Informationsvorsprünge können sich negativ oder positiv für einen Geschäftspartner auswirken)</li> <li>• Eher für Gründungen basierend auf Forschung, Technologie und Innovation geeignet</li> <li>• Nutzung meist in späteren Unternehmensphasen (Aufbau und Wachstum) sowie Buy-Outs</li> </ul>
<p><b>Stiftungen:</b><sup>205</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollfunktion der Mittelverwendung, Keine Hilfe auf operativer Ebene</li> <li>• Möglichkeit Spenden oder vergünstigte Kredite zu erhalten, Förderung erfolgt i.d.R. über einen kürzeren Zeitraum</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiel: Ashoka für die Stipendienvergabe, Mentoring und Vernetzung unter <a href="http://www.germany.ashoka.org">www.germany.ashoka.org</a> oder die Schwab Stiftung unter <a href="http://www.schwabfound.org">www.schwabfound.org</a></li> </ul>	
<p><b>Fremdfinanzierung über Banken und Kreditinstitute</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• i.d.R. mit Schwierigkeiten verbunden, da stabile Umsätze bzw. Liquidität gefordert ist</li> <li>• Möglichkeit der Analyse von wertorientierten Geschäftsmodellen bei sozial-ethischen Banken</li> <li>• wie z.B.: GLS Bank, Umweltbank, Triodosbank oder Ethikbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachweis über Liquidität anhand von Finanzierungskennzahlen</li> <li>• bei gewissen Branchen können Kreditfinanzierungsengpässe herrschen, aufgrund der Baseler Vereinbarungen und der verminderten Vergabe riskanter Kredite<sup>206</sup></li> <li>• Nutzung von öffentlichen Förderprogrammen der KfW-Bankengruppe (für passende Förderungen die Suchfunk-</li> </ul>

<sup>205</sup> Vgl. Achleitner et al. (2015): Kapitaleinwerbung aus Sicht des Sozialunternehmers, S. 128

<sup>206</sup> Vgl. Pott und Pott (2015): Entrepreneurship, S. 244–246



	tion des KfW Programmfinders nutzen) <sup>207</sup>
<p><b>öffentliche Fördermittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) bietet einen Überblick zu Förderprogrammen des Bundes, der Länder und der EU (<a href="http://www.foerderdatenbank.de">www.foerderdatenbank.de</a>), alternativ auch der Fördernavigator unter <a href="http://www.foerderstruktur.de">www.foerderstruktur.de</a></li> <li>• Angebote der KfW-Mittelstandsbank unter <a href="http://www.kfw.de">www.kfw.de</a></li> <li>• Förderprogramm EXIST des BMWi für wissens- und technologiebasierte Gründungen aus den Hochschulen unter <a href="http://www.exist.de">www.exist.de</a></li> <li>• Fördermittel für Existenzgründer in Form von Gründungszuschuss für Empfänger von Arbeitslosengeld I oder Einstiegsgeld für Empfänger von Arbeitslosengeld II</li> </ul>	
<p><b>Ideen- bzw. Businessplanwettbewerbe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i.d.R. nicht sehr hohe Kapitalbeträge, dafür aber meist professionelles Feedback, mögliche Unterstützung bzw. Aufbau eines Netzwerkes</li> <li>• Bekanntmachung von Idee, Geschäftsmodell oder Organisation</li> <li>• Training und Hilfe für Suche und Umgang mit Kapitalgebern, Unternehmensdarstellung und Konzeptverfeinerung</li> <li>• Beispiele für Wettbewerbe in Deutschland und bestimmte Branchen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der deutsche Gründerpreis als Startup-Wettbewerb der Sparkassen unter <a href="http://www.startup-initiative.de">www.startup-initiative.de</a></li> <li>▪ Gründerwerkstatt des Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) unter <a href="http://www.gruenderwerkstatt.de">www.gruenderwerkstatt.de</a></li> <li>▪ für Gründerinnen der IDEE-Förderpreis unter <a href="http://www.darboven.com">www.darboven.com</a></li> <li>▪ der deutsche Internetpreis unter <a href="http://www.internetpreis-deutschland.de">www.internetpreis-deutschland.de</a></li> <li>▪ Multimedia Gründerwettbewerb unter <a href="http://www.gruenderwettbewerb.de">www.gruenderwettbewerb.de</a></li> <li>▪ Science4Life als bundesweite Gründerinitiative für Life Sciences und Chemie unter <a href="http://www.science4life.de">www.science4life.de</a></li> <li>▪ Förderung von studentischen Projekten, die innovativ und kreativ aktuelle Probleme in Deutschland lösen mit Generation-D unter <a href="http://www.gemeinsam-anpacken.de">www.gemeinsam-anpacken.de</a></li> </ul> </li> </ul>	

<sup>207</sup> Vgl. Fueglistaller et al. (2012): Entrepreneurship, S. 272

**Crowdfinance:**<sup>208</sup>

- Investition in Unternehmen durch die „Crowd“ mittels Crowdfunding, Crowdinvesting und Crowdlending
- Für Investoren sind die Formen Crowdinvesting und –lending interessant, wobei das Crowdlending ein geringes Investitionsrisiko aber auch geringere Gewinnchancen aufweist

**Crowdfunding:**

- *Ideelle Unterstützung:* auf Spenden basierend, ohne materielle Gegenleistung
- *Produkt- oder Projektbeteiligung:* auf Belohnungen basierend, materielle Gegenleistung oft geringer als der gegebene Geldbetrag
- Geeignet für künstlerische Projekte (Musik, Film, Video), Events, Produktionen (Produkte, Mode, Spiele) und sonstige kreative Projekte
- Plattformen: Startnext, inkubato, pling, Visionbakery, Fundsters

**Crowdinvesting:**

- *Geldanlage:* auf erfolgsabhängigen Zahlungen basierend, meist mit Beteiligung an Ergebnis und Wertsteigerung des Unternehmens
- Geeignet für Beteiligungen an Unternehmen (insbesondere stille Beteiligungen) sowie Kredite an Unternehmen (insbesondere partiarische Darlehen)
- Plattformen: Seedmatch, Companisto, Innvestment, Bergfürst, Deutsche Mikroinvest, Fundsters

**Crowdlending:**

- *Geldanlage:* basierend auf Zinszahlungen plus Tilgung
- Geeignet für Kredite an Privatpersonen und Unternehmer
- Plattformen: auxmoney, smava, Lendico, finmar

*Tabelle 15: Finanzierungsquellen gewinn- und wertorientierter Organisationen  
(eigene Darstellung)*

Nach der Betrachtung von verschiedenen Finanzierungsinstrumenten für gewinn- und wertorientierte Organisationen bzw. Unternehmen erfolgt ein Blick auf grundlegende Aspekte der Strategie und des Marketings. Neben den Rechtsformen und der Finanzie-

---

<sup>208</sup> Vgl. Ralf Beck: Crowdfinance - Crowdfunding - Crowdinvesting und Crowdlending, [www.crowdbiz.de](http://www.crowdbiz.de), zuletzt geprüft am 13.11.2015

rung ist dies der dritte Grundstein einer Gründung bzw. bei der Realisierung eines tragfähigen Geschäftsmodells.

### **5.2.3 Entrepreneurial Marketing**

In den ersten drei bis fünf Jahren sei die Sterbensrate von jungen Unternehmen besonders hoch.<sup>209</sup> Man geht dabei von einem Wert zwischen 40-50 % aus. Jedoch gäbe es auch Hinweise für die Verringerung dieses Risikos aufgrund spezieller vorgehens- und Handlungsweisungen wie beispielsweise Marketingaktivitäten. Sowohl für gewinn- als auch wertorientierte Organisationen ist das Entrepreneurial Marketing von erheblicher Bedeutung. Das „Entrepreneurial Marketing“ wird hierbei als „Marketing von nicht etablierten Unternehmen“ definiert.<sup>210</sup> Oftmals fehlen Gründern zu Beginn die Erkenntnis und das Verständnis für die Bedeutung des Umgangs mit Marketing. Der Aufbau von geeigneten Strukturen und Vorgehensweisen im Laufe der Unternehmertätigkeit unterstützen den Umgang mit sich ergebenden Änderungen sowie den langfristigen Erfolg.<sup>211</sup>

Nachfolgend wird ein allgemeiner Überblick zu den Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketing und ausgewählten Instrumenten des Onlinemarketings gegeben.

#### **5.2.3.1 Handlungsebenen**

Die Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketing beinhalten die Marktforschung, Marktsegmentierung, soziales Kapital und Netzwerke sowie Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement). Die Betrachtungen zu den Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketingstellen stellen eine Zusammenfassung ausgewählter Inhalte des Sammelwerkes von Freiling und Kollmann dar. Dieses kann für eine weiterführende Recherche verwendet werden.

---

<sup>209</sup> Vgl. Fallgatter et al. (2015): Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation, S. 89

<sup>210</sup> Ebd.

<sup>211</sup> Vgl. Ebd., S. 91

## Marktforschung<sup>212</sup>

Die Marktforschung muss für die Phasen der Vorgründung und Gründung unterschieden werden. In der Vorgründungsphase werden hauptsächlich Informationen über die generelle Marktfähigkeit und das Marktpotenzial des Leistungsangebotes benötigt. Die Bereitstellung umfangreichen Informationsmaterials, die Dokumentation von Marktkennntnissen und ein stringentes Konzept wie der Businessplan verbessern die Ausgangslage zur Beschaffung des erforderlichen Risikokapitals bei Kapitalgebern. In der Gründungsphase sind bei der Marktforschung detaillierte Informationen über potenzielle Nachfrager bzw. die Bearbeitung ausgewählter Marktsegmente notwendig. Beide Phasen bauen aber auf vergleichbaren Informationen auf, die nun anhand des Informationsbedarfs und der –quellen kurz betrachtet werden.

Der Informationsbedarf lässt sich in folgende zentrale Bereiche unterteilen:

- 1) **Marktbedingungen:** aktuelle und zukünftige Markttrends der Branche, rechtliche Regelungen, gesellschaftliche Akzeptanz, relevanter Markt (lokal, regional, global) und anvisierter Zielmarkt (Marktsegment) mit angestrebtem Marktanteil (Marktpotenzial und Volumen)
- 2) **Wettbewerber:** Unternehmen mit vergleichbaren Leistungen analysieren nach Stärken, Schwächen, Angebote, Konkurrenzanalyse (Qualitätsführer, Billiganbieter, Innovator) sowie Globaleinschätzung der Branche
- 3) **Nachfrager.** Das Verstehen der Bedürfnisse und Wünsche sowie die Abstimmung des Leistungsangebotes darauf, sind von besonderer Relevanz (Potenzielle Kunden mit Merkmalen, Anzahl Nachfrager für bestimmte Leistung, Kriterien der Leistungsbeurteilung, Preisvorstellung und maximale Höhe, Vorteile der Leistung)

Die Informationsquellen werden in sekundäre und primäre Quellen unterteilt. Die sekundären Quellen können unternehmensextern (amtliche Statistiken, Prospekte/Kataloge Mitbewerber, Zeitungen und Fachzeitschriften, Publikationen von Wirtschaftsverbänden, Internetrecherchen) oder unternehmensintern (eigene Kostenrechnung, Auftrags- und Beschaffungsstatistiken, Kunden- und Lieferantenkarteien, Vertreter- und Einkäuferberichte) beschaffen werden. Primärquellen werden meist mit

---

<sup>212</sup> Vgl. Adler und Klein (2015): Marktforschung als Aufgabe für Gründungsunternehmen, S. 363 ff.

dem Instrument der Befragung und Beobachtung erhoben. Für Gründungen bieten sich im Wesentlichen die Expertenbefragung (langfristige Markttrends, Entwicklung Produktlebenszyklus, Marktpotenzial) und die Befragung potenzieller Nachfrager (Kaufverhalten, -frequenz und -kriterien sowie Einstellungen) an.

### **Marktsegmentierung<sup>213</sup>**

Marktsegmentierung, in Form der Markterfassung und Marktbearbeitung, ist mit einer Reihe von Zwecken verknüpft:

- dem besseren Verständnis von Kundenbedürfnissen
- der Marktidentifizierung und Identifikation von Marktchancen
- der Bestimmung von Marktpotentialen, Prognosen von Markt(segment)entwicklungen sowie Vergleich existierender mit neuen Geschäftsmodellen
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch maßgeschneiderte Problemlösungen und bessere Befriedigung von Kundenbedürfnissen
- Finanzenschonender Einsatz der Marketinginstrumente durch Vermeidung von Streu- und Kannibalisierungsverlusten

Die Marktsegmentierung unterteilt sich dabei in die Markterfassung (Informationsseite) mit Segmentierungsmerkmalen und Marktforschung sowie die Marktbearbeitung (Aktionsseite) mit Beurteilung/Auswahl der Segmente und dem Grad der Differenzierung. Die nachfolgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick zur Marktsegmentierung im Kontext von Unternehmensgründungen bzw. junger Unternehmen.

<b>Marktsegmentierung</b>	
<b>Markterfassung (Informationseite)</b>	<b>Marktbearbeitung (Aktionseite)</b>
<b>Segmentierungsmerkmale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verwendung von einfach zu beschaffenden und auszuwertenden Segmentierungskriterien, die dennoch einen möglichst hohen Bezug zum</li> </ul>	<b>Beurteilung / Auswahl der Segmente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematische Beurteilung nach Segmentgröße, Segmentwachstum, Stabilität und Zugänglichkeit des Segments, erwartete Wettbewerbsin-</li> </ul>

<sup>213</sup> Vgl. Baumgarth (2015): Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen, S. 395–403

<p>Kaufverhalten aufweisen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung überwiegend sozioökonomischer Kriterien wie z.B: B2C (nach Alter und Geschlecht der Kunden) oder B2B (nach Branche, Unternehmensgröße, Standort) aufgrund geringen Kostenaufwands</li> <li>▪ Psychografische Kriterien (z.B.: Lebensstil oder produktspezifische Einstellungen) werden als relativ aufwendige Kriterien betrachtet</li> </ul> <p><b>Marktforschung (Datenerhebung und Datenanalyse):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung kostengünstiger Datenerhebungsverfahren mittels Sekundärdaten und einfacher Analyseverfahren</li> <li>▪ Selten Nutzung von Primärerhebungen (z.B.: repräsentative Marktbefragung) und multivarianter Auswertungsroutinen wie Cluster- oder Conjoint-Analysen</li> </ul>	<p>tensität und Dynamik des Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei einem jungen Markt empfiehlt sich die vollständige Marktabdeckung</li> <li>▪ Bei zunehmender Marktreife empfiehlt sich eher eine Nischenstrategie</li> </ul> <p><b>Differenzierungsgrad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenzierter Instrumentaleinsatz (Leistung, Preis, Distribution, Kommunikation) wenn Unterschiede zwischen ausgewählten Segmenten stark ausgeprägt sind und die zusätzlichen Kosten durch zusätzliche Erlöse mindestens gedeckt sind</li> <li>▪ Studien weisen auf größeren Erfolg eines differenzierten Leistungsspektrums (drei oder mehr Produkte) und differenzierter Kundenbasis hin</li> </ul>
---	---

*Tabelle 16: Marktsegmentierung im Kontext von Neugründungen  
(Vgl. Baumgarth, 2015, S. 395–403)*

## Soziales Kapital und Netzwerke<sup>214</sup>

Der Erfolg hängt neben vielen weiteren Faktoren vom Entrepreneur und seinen Fähigkeiten ab, ein Netzwerk aufzubauen, Geschäftsbeziehungen zu pflegen und Kooperationen weiterzuentwickeln, um Zugang zu Ressourcen, Informationen, Wissen und Fähigkeiten zu erhalten. Dieses Netzwerk von Beziehungen und Verbindungen wird zunehmend durch den Begriff Soziales Kapital beschrieben. Der Aufbau, Die Entwicklung und das Management der Schnittstellen, im Sinne des Netzwerkmanagements, haben eine große Bedeutung für junge Unternehmen, um ihr Größen-, Ressourcen- und Reputationsdefizit auszugleichen. Die Entwicklung eines Netzwerkes erfolgt prozessual. Zu Beginn greifen Entrepreneure auf ihr persönliches, egozentrisches Netz-

<sup>214</sup> Vgl. Schobert et al. (2015): Soziales Kapital und Netzwerke als Kompetenz des Gründungsunternehmens, S. 407–431

werk zurück, welches sich nach und nach zu einem organisationalen Netzwerk bildet. Im Fokus stehen dabei auch die Kompetenzen des Entrepreneurs, in Form von strategischer Kompetenz sowie Organisations- und Beziehungskompetenz.

Die Phase der Vorgründung zeichnet sich aus durch ein ungeplantes, persönliches und „egozentrisches“ soziales Netzwerk, da relevante Bezugsgruppen, unabhängig der Geschäftsidee, bereits vorhanden sind. Neben Freunden und Familie, kann es auch Geschäftsbeziehungen (frühere Arbeitgeber oder Kollegen) beinhalten. Auch soziozentrische bzw. gesellschaftliche Netzwerke (Handelskammern, Hochschulen, Infrastruktur) zu denen der Gründer bereits Zugang hätte, können dazu gezählt werden. Die Verbindungen sind in der Vorgründungsphase sehr stark, aber mit geringer Informationsvielfalt. Die Geschäftsmodellierung zu einem tragfähigen Konzept erfordert die Nutzung bzw. Entstehung von Kontakten. Das egozentrische Netzwerk wandelt sich in der Gründungsphase vom ungeplanten zum geplanten Netzwerk. Der Fokus liegt dabei auf den Aufbau vieler schwacher Verbindungen mit mannigfaltigen Informationen und Ressourcen. Damit ist der Aufbau schwacher Netzwerkbeziehungen und die Gewinnung unterschiedlicher Akteure für das Netzwerk erfolgsentscheidend. Ein weniger dichtes und zunehmend strategisch ausgerichtetes Netzwerk mit relativ schwachen Beziehungen birgt den Vorteil der Risikominderung im Hinblick auf die Imitation der Geschäftsidee, da der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Netzwerkakteuren größtenteils verhindert wird. Mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit ändert sich das Management des Netzwerkes. Im Vordergrund stehen dabei die Verfeinerung, Festigung und langfristige Erweiterung der Expertise des Unternehmens. Die Entwicklung von Allianzen und Kooperationen mit Zulieferern, Kunden und Wettbewerbern fördert nachhaltig die Kompetenzentwicklung des Unternehmens. Das Netzwerk ist nicht mehr von persönlichen Motiven geleitet, sondern zunehmend überlegt und rational gesteuert. Das sich entwickelnde bzw. geplante Netz ist in der letzten Phase geprägt vom Vertrauensaufbau zwischen den neu geschaffenen Geschäftsbeziehungen. Die Person des Unternehmers tritt immer weiter in den Hintergrund, das Unternehmen gewinnt an Bedeutung und es bildet sich ein strukturiertes und organisationales Netzwerk heraus.

## **Kundenbeziehungsmanagement<sup>215</sup>**

Das Kundenbeziehungsmanagement, auch als Customer Relationship Management (CRM) bezeichnet, lässt sich grundsätzlich in das kontextorientierte und prozessorientierte Beziehungsmanagement unterteilen. Das prozessorientierte Beziehungsmanagement setzt auf eine vorhandene Transaktionshistorie und eine entwickelte Wert-Wertschöpfungsarchitektur und dient vorrangig der Bindung eines Kundenstamms bei zunehmend gesättigten Märkten. Für junge Unternehmen bzw. Neugründungen ist das kontextorientierte Beziehungsmanagement von Bedeutung. Die Kundenbeziehung ist bereits in der Vorgründungsphase ein wichtiger Aspekt der Geschäftsmodellierung. Bereits in der Frühphase sollten Geschäftsbeziehungen zu Kunden nach folgenden Fragen analysiert werden:

- Welchen Wert generiert das Unternehmen für die Kunden? (Der Wertbeitrag eines Angebotes wird erst im Zuge dessen Nutzung erschlossen.)
- Für welche Nutzerkategorien bzw. Marktsegmente ist das Angebot vorteilhaft?
- Wie können diese Wertschöpfungspotenziale für die Erwirtschaftung von Erlösen genutzt werden? Welche Implikationen haben diese für die Kostenstruktur und den Gewinn?
- Wie sollte das Wertschöpfungsnetzwerk gestaltet werden? Welche Aktivitäten sollte dabei das Unternehmen selbst durchführen, welche die Zulieferer, Partner oder Wettbewerber?
- Welche Implikationen hat das für die Wettbewerbsstrategie, mit der das Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen möchte?

Nach einem Überblick zu ausgewählten Handlungsebenen des Entrepreneurial Marketing, erfolgen allgemeine Betrachtungen zu Instrumenten des Online-Marketings.

### **5.2.3.2 Instrumente des Online-Marketings**

Ein weiteres grundlegendes Instrument, besonders für Gründungen im E-Commerce und E-Business, ist das Onlinemarketing in Form von Banner-, E-Mail-, Affiliate-Marketing, Suchmaschinenmarketing (SEM), Social Media Marketing (SMM) und Web

---

<sup>215</sup> Vgl. Ehret (2015): Entrepreneurial Customer Relationship Management, S. 433–445



Controlling. Weitere Internetmarketinginstrumente sind beispielsweise Virales Marketing, Guerilla Marketing, Mobile Marketing sowie Video- oder Crossmarketing. Es erfolgt jedoch nur die Darstellung einer kleinen Auswahl an relevanten Onlinemarketinginstrumenten im Gründungsprozess. Für eine weiterführende Recherche zu Onlinemarketing empfiehlt sich die Literatur von Die nachfolgenden Betrachtungen zum Suchmaschinenmarketing, Affiliate-Marketing, E-Mail-Marketing und Social Media Marketing gründen sich auf die Ausarbeitungen einer bereits verfassten Hochschulschrift zur Thematik E-Commerce.<sup>216</sup> Diese bauen auf der Literatur von Lammenett<sup>217</sup>, Kreutzer<sup>218</sup> und Düweke<sup>219</sup> sowie Publikationen des Digitalverbandes BITKOM<sup>220</sup> auf und sollten für eine weiterführende Recherche des Onlinemarketing genutzt werden.

Das **Suchmaschinenmarketing**, aus dem englischen "Search Engine Marketing" (SEM), ist als Oberbegriff zu verstehen und beinhaltet die Teilgebiete **Suchmaschinenoptimierung**, aus dem englischen „Search Engine Optimization“ (SEO), und **Suchmaschinenwerbung**, aus dem englischen „Search Engine Advertising“ (SEA). Unter Suchmaschinenoptimierung versteht man alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind, eine bessere Platzierung in den Ergebnisseiten von Suchmaschinen zu erreichen. Dafür erfolgt eine Keyword-Analyse, d.h. die Identifikation wichtiger Schlüsselwörter, mit einer anschließenden inhaltlichen und technischen Optimierung (On-Site- und Off-Site-Optimierung). Große Suchmaschinen bieten neben den organischen Suchergebnissen, auch ‚Natural Listings‘ genannt, die Möglichkeit Werbeanzeigen zu schalten. Die Suchmaschinenwerbung umfasst häufig die Nutzung der Produkte Adword und AdSense. Google AdWords bietet die Möglichkeit eine Kampagne zu schalten und Google AdSense ermöglicht es Werbetreibenden auf der eigenen Webseite Anzeigen einzublenden und so an den Erlösen beteiligt zu werden. Kurz gesagt, lassen sich mit Google AdSense auf der eigenen Webseite AdWords-Anzeigen anderer Anbieter platzieren.

---

<sup>216</sup> Vgl. Hanser (2014): Analyse und Konzeption von Erfolgsfaktoren für eine Business-to-Consumer-Lösung am Beispiel der makato Textilhandels GmbH als typisches E-Commerce-Unternehmen, Bachelorarbeit, S. 38–57

<sup>217</sup> Lammenett (2006): Praxiswissen Online-Marketing

<sup>218</sup> Kreutzer (2012): Praxisorientiertes Online-Marketing

<sup>219</sup> Düweke und Rabsch (2012): Erfolgreiche Websites

<sup>220</sup> BITKOM - der Digitalverband: Praxisleitfaden E-Commerce

Das **Affiliate-Marketing**, auch unter dem Begriff ‚Performanced Based Marketing‘ bekannt, baut auf einem digitalen Vermarktungskonzept auf. Der Affiliate-Partner ist der Website-Betreiber und bietet die Möglichkeit eines Werbeauftrittes für andere Anbieter, den Merchant bzw. Advertiser, an. Durch die Auswahl hochwertiger Merchants-Partner, kann der Affiliate das eigene Image positiv aufwerten und die Attraktivität des eigenen Auftrittes steigern. Das primäre Ziel des Merchants besteht darin, den eigenen Webauftritt und damit die Reichweite der eigenen Internetpräsenz auszuweiten mit Hinblick auf Interessentengewinnung, Auslösung von Online-Käufen oder Vorbereitung von Offline-Käufen.

Das **E-Mail-Marketing** zeichnet sich, aufgrund der Erfolgskontrolle, geringen Kosten und einer schnellen persönlichen Ansprache, besonders vorteilhaft aus. Das Newsletter-Marketing besitzt, neben dem Suchmaschinenmarketing, das beste Kosten-Umsatz-Verhältnis. Relevante Erfolgskriterien können dabei folgende Merkmale sein:

- Definition von Zielen, Verantwortlichkeiten und Budget
- Beachtung eines geeigneten Versandrhythmus und definierter Zielgruppe
- Einheitliches Design und gleichbleibende Qualität
- Überlegung eines freien Online-Zugriffs auf das Newsletter-Archiv
- Einfache Anmeldung und unkomplizierte Abmeldung
- Kein Versenden zu großer E-Mails und persönliche Gestaltung
- Vermeidung von Begriffen, die den Spam-Filter ansprechen könnten
- Gute Lesbarkeit und Optimierung für mobile Endgeräte
- Schlagkräftiger Betreff und „Überfliegbarkeit“
- Erfolgsmessung der Kampagnen mittels Web Controlling

Neben inhaltlichen und konzeptionellen Aspekten, müssen auch rechtliche Rahmenbedingungen bei dem E-Mail-Marketing beachtet werden.

Mit **Social Media Marketing** (SMM) werden Maßnahmen, die mit verschiedenen Social Media Diensten einhergehen und für bestimmte Zwecke (z.B.: Marketing, Promotion, Vertrieb, Personalbeschaffung) genutzt werden, bezeichnet. Typische Fehler, die es zu vermeiden gilt sind beispielsweise folgende:

- Planlosigkeit: Start nur mit durchdachter Strategie
- Keine Nachhaltigkeit: authentisch auftreten und Nutzern einen Mehrwert bieten
- Unregelmäßigkeit: regelmäßigen Kontakt mit Interessenten und Verbindungen pflegen
- Uneinheitlich: Einheitlichen Unternehmensauftritt
- Unvorbereitet: Wappnen gegen negative Reaktionen mit ausgefeiltem Krisenmanagement

Das nachfolgende Social Media Prisma von ethority veranschaulicht die Landschaft der Social Media mit relevanten Kommunikationskanälen.<sup>221</sup> Damit wird auch das Ausmaß des Bereiches Social Media Marketing deutlich.

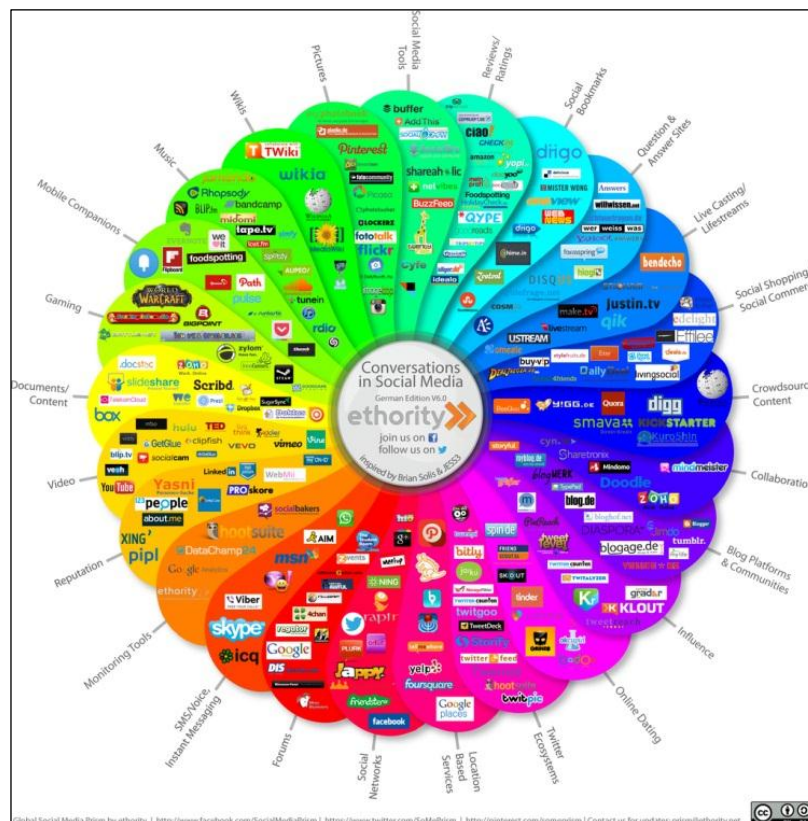


Abbildung 21: Social Media Kommunikationskanäle  
(www.ethority.de)

Nach einer eingehenden Darstellung zu den Phasen des Gründungsprozesses mit Hinblick auf die Unternehmerische Gelegenheit, die Idee, dem Geschäftsmodell, der

<sup>221</sup> www.ethority.de: Social Media Prisma, zuletzt geprüft am 16.11.2015

Organisation, der Finanzierung und dem Marketing, erfolgt nun eine Betrachtung der Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung. Dies beinhaltet das Aufzeigen interner und externer Handlungsfelder sowie existierende Beispiele für hybride Organisationen.

## **5.3 Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung**

Hybride Organisationen kombinieren staatliche, öffentliche, for-profit- und non-profit-Elemente und brechen damit Sektorgrenzen auf.<sup>222</sup> Dabei zeigen sich hybride Gründungen zunehmend in allen Sektoren und weltweit. Sie sind zwar keine allgemeingültige Lösung, aber sie können zeigen, wie eine ökonomische und gleichzeitig soziale bzw. gemeinschaftliche Wertschöpfung stattfinden kann.

### **5.3.1 Existierende Beispiele hybrider Organisationen**

Die meisten hybriden Gründungen finden sich im Bereich der Mikrofinanzierung, dem Gesundheitswesen und der Bildung. Jedoch treten sie vermehrt auch im Bereich der Umwelt, Ernährungssicherheit, Wirtschaftsentwicklung, Informationstechnologie und Politik auf.<sup>223</sup> Die Betrachtungen zur Charakteristik der Entrepreneurship-Formen und dem ökonomischen Wandel zeigen auf, dass bereits in vielen Bereichen eine stetige Hybridisierung vorliegt. Vermutlich geht dies einher mit der vernetzten Gesellschaft sowie der stetigen Netzwerkökonomik. Die Zunahme komplexer Informationen erfordert eine ständige Kontrolle und Auslese nach Qualität, Verwendung und Verbreitung der Informationen. In der Gesellschaft zeigt sich dies mit der wachsenden Medienkompetenz sowie -kritik, dem steigenden Interesse nach Herkunft und Herstellung von Produkten oder das Hinterfragen von Entscheidungen in Politik und Wirtschaft. Das Internet ermöglicht es das jeder Fragen stellen kann und jeder weltweit darauf antworten kann. Der Aufbau einer intelligenten Funktionslogik zeigt sich in vielfältigen Prozessen der Gesellschaft und der Ökonomie beispielsweise durch das Hinterfragen von Informationen und bestehenden Strukturen. Dieser Wandel wird durch vielfältigste Projekte verstärkt. Das POC21 Innovationscamp ist ein Zusammenschluss europäischer Open-Source-Initiativen, die umsetzbare Lösungen für eine nachhaltige Ressourcennutzung bauen. Über einhundert Ingenieure, Innovatoren, Designer und Wissenschaft-

---

<sup>222</sup> Vgl. Glänzel und Schmitz (2012): Hybride Organisationen - Spezial- oder Regelfall?, S. 181

<sup>223</sup> Vgl. Battiliana et al. (2012): In search of the hybrid ideal, S. 55

ler fanden in einem Camp in der Nähe von Paris zusammen um den Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu fördern. Dabei wird gemeinsam an Projekten wie beispielsweise dem mobilen Solargenerator, einem Urban-Farming-Bausatz, einem preiswerten Wasserfiltersystem, einem Miniaturbauernhof oder einem Fahrradtraktor getüftelt.<sup>224</sup> Das Grundprinzip basiert auf dem Gedanken einer Kreislaufwirtschaft wie die Konzepte ‚Cradle to Cradle‘ (C2C „von der Wiege zur Wiege“)<sup>225</sup> oder ‚Blue Economy‘, als Weiterentwicklung des Konzeptes der Green Economy.<sup>226</sup>

Hybride Organisationen können neue Wege der Wertschöpfung aufzeigen. Ein Beispiel dafür ist die New Yorker Bäckerei ‚Hot Bread Kitchen‘.<sup>227</sup> Alleinstellungsmerkmal ist der Verkauf von handgemachten internationalen Brotsorten. Mit der Personaleinstellung einkommensschwacher Menschen mit Migrationshintergrund fördert das Unternehmen das eigene Alleinstellungsmerkmal. Die Investition in die Ausbildung und das Training der Mitarbeiter stärkt wiederum die Kernkompetenz des Unternehmens und die Aufstiegsmöglichkeiten des Personals in der Lebensmittelindustrie. Das Geschäftsmodell eignet sich zudem für eine weltweite Anwendung und Verbreitung.

Das Unternehmen ‚VisionSpring‘ erreicht die hybride Wertschöpfung durch das Angebot zur Spende einer Brille für einkommensschwache Personen oder dem Kauf der Brillen für den eigenen Verkauf. Dadurch erfolgt eine Marktnutzung beider Sektoren mit dem Ansatz zur Selbsthilfe und der Mikrofinanzierung. Der Fokus liegt auf Entwicklungsländern, da ohne eine korrigierte Sehfunktion Arbeiten und Lernen beeinträchtigt sind („If you can’t see, you can’t learn.“).<sup>228</sup>

### 5.3.2 Interne und externe Handlungsfelder

Zum Idealtyp von Hybridität gehört insbesondere ein hohes Maß an Autonomie.<sup>229</sup> Die Handlungsfelder der hybriden Organisation liegen in dem Ausgleich interner und exter-

---

<sup>224</sup> POC 21: 12 PROJECTS, [www.poc21.cc](http://www.poc21.cc), zuletzt geprüft am 25.09.2015

<sup>225</sup> Cradle to Cradle e.V., [www.c2c-ev.de](http://www.c2c-ev.de), zuletzt geprüft am 25.09.2015

<sup>226</sup> Blue Economy, [www.blueeconomy.eu](http://www.blueeconomy.eu), zuletzt geprüft am 05.11.2015

<sup>227</sup> Hot Bread Kitchen: Authentic multi-ethnic breads handmade, [www.hotbreadkitchen.org](http://www.hotbreadkitchen.org), zuletzt geprüft am 24.09.2015

<sup>228</sup> VisionSpring: See well, do well, [www.visionspring.org](http://www.visionspring.org), zuletzt geprüft am 03.11.2015

<sup>229</sup> Vgl. Glänzel und Schmitz (2012): Hybride Organisationen - Spezial- oder Regelfall?, S. 183

ner Zielkonflikte der jeweiligen Sektoren. Damit kann die Hybridität als die ökonomische Herausforderung betrachtet werden, ‚win/win‘-Situationen zu schaffen und sich damit langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dies ist nur möglich mit der Kenntnis, Koordination und Vermittlung von Markt- und Sachlogik aller Sektoren.

Der Entrepreneur muss ein hohes Maß an Transparenz, Flexibilität und Konfliktfähigkeit aufweisen. Hier eignen sich besonders konzeptkreative Gründungen, da sie auf Bausteinen beruhen und sich durch variable Kosten, abschätzbare Investitionen und einer gewissen Standardisierung des Angebots, d.h. durch die Nutzung professioneller Dienstleister, auszeichnen. Das gleichzeitige Angebot von Sach- und Dienstleistungen, Spenden sowie die Nutzung einfacher Lizenzmodelle und freier Software, zur Stärkung von Kernprozessen, fördern die hybride Zielerreichung. Je hybrider die Organisation, desto stärker ist die ‚Unique Selling Proposition‘, aber umso komplexer werden Strategie und Umsetzung. Hier muss ein komplementäres Team mit zielgruppenorientierter Netzwerkstruktur entstehen, um komplexe Zielkonflikte intern lösen und ausgleichen zu können. Die Idee und das Geschäftsmodell müssen „zugeschnitten“ sein auf die Persönlichkeit und das Ziel des Entrepreneurs bzw. des Teams, da Humankapital, Netzwerk und Motivation maßgeblich für Erfolg und angestrebten ‚impact‘ sind. Der Idealfall der hybriden Zielerreichung ist in der Praxis aufgrund konkreter Konfliktsituationen jedoch nicht möglich. Die folgende Abbildung stellt die internen Handlungsfelder einer hybriden Organisation nochmals grafisch dar.

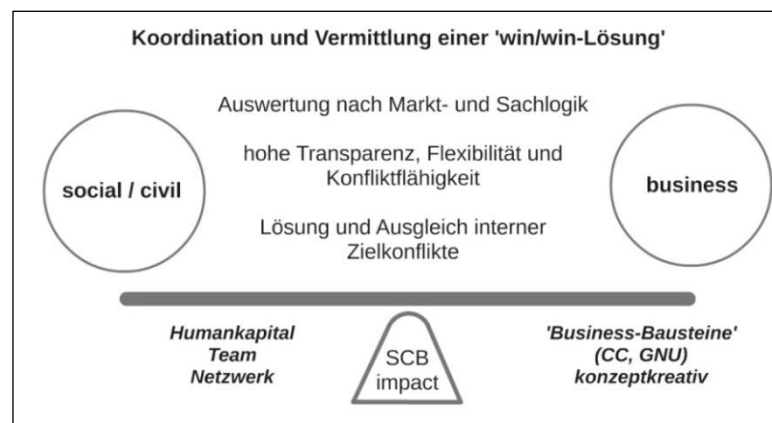


Abbildung 22: Interne Handlungsfelder hybrider Organisationen (eigene Darstellung)

Externe Handlungsfelder werden in dem Einhalten und Überwinden von Sektorgrenzen für einen optimalen Ertrag gesehen. Die Akteure der jeweiligen Sektoren können durch

das Aufzeigen eines Netto-Nutzen-Vorteils und der Vermeidung von Komplexität, bei Idee und Umsetzung, positiv motiviert werden. Starre Rechtsformen und konventionelle Ansätze beruhen auf der Industrialisierung und ihren ökonomischen Theorien. Dies zwingt Gründer zu dichotomen Modellen und der Erfüllung hoher Anforderungen hinsichtlich Bürokratie und ökonomischer Kenntnisse. Hier kann die Nutzung digitaler Werkzeuge förderlich sein. Daher müssen auch in der Entrepreneurship Education verstärkt Methoden zur digitalen Selbsthilfe Zugang finden. Je nach Branche kann viel Kapital gebraucht werden, dies erschwert jedoch die hybride Zielerreichung. Dies zeigt sich auch mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens, spätestens mit der Umwandlung zur Aktiengesellschaft. Hier können Genossenschaften als Alternative, auch zum Franchising, betrachtet werden. Da Genossenschaften auf den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung beruhen, bieten sie sich für kooperative Unternehmensgründungen, beispielsweise als Produktivgenossenschaften, an. Mit dieser Form könnten sich schrittweise regionale und soziale Herausforderungen auf demokratischer und ökonomischer Basis lösen lassen. Die nachfolgende Abbildung stellt externe Handlungsfelder der hybriden Zielerreichung dar.

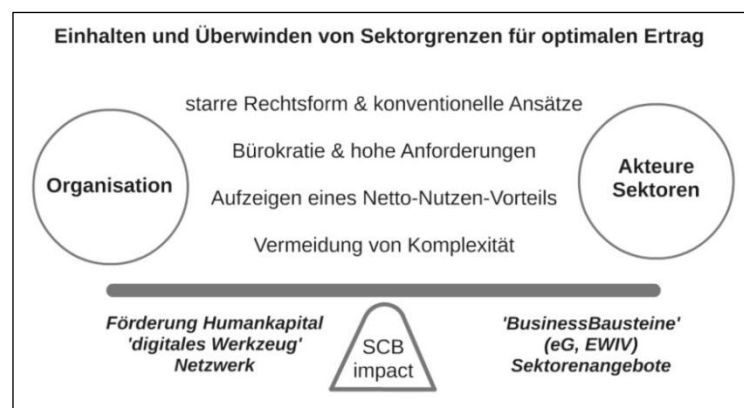


Abbildung 23: Externe Handlungsfelder hybrider Organisationen  
(eigene Darstellung)

Die hybride Wertschöpfung erfordert zwar ein hohes Maß an Flexibilität, Transparenz sowie Anpassungs- und Konfliktfähigkeit – aber sie fördert Alleinstellungsmerkmale, Autonomie, Akzeptanz und Krisensicherheit von Unternehmen.<sup>230</sup>

<sup>230</sup> Vgl. Glänzel und Schmitz (2012): Hybride Organisationen - Spezial- oder Regelfall?, S. 184–189

## 6 Schlussbetrachtung

Nach einer theoretischen und praktischen Betrachtung der Thematik Entrepreneurship, erfolgt nun die Schlussbetrachtung mit einer inhaltlichen Zusammenfassung. Abschließend wird ein Fazit gegeben.

### 6.1 Zusammenfassung

In dem zweiten Kapitel **Entrepreneurship: Entwicklung und theoretische Grundlagen** wurde eine Definitionsannäherung mittels des historischen Ursprungs geschaffen. Dabei wurden wichtige Vertreter mit ihrem Erkenntnisbeitrag anhand nationalökonomischer Strömungen eingeordnet und betrachtet. Eine genauere Definitionsbestimmung des Entrepreneurs fand durch die Abgrenzung zu den Begriffen Unternehmer und Manager statt. Die Darstellungen zu den Theorieströmungen zeigen ein umfassendes Bild der breiten interdisziplinären Forschungsbereiche sowie der daraus folgenden Schlüsselemente von Entrepreneurship. Die theoretischen Grundlagen werden durch einen abschließenden Blick auf die Entrepreneurship Education mit der Gründerlehre, Gründerforschung und Gründerpraxis abgerundet. Die uneinheitlichen Definitionen und Begriffsverwendungen, der breite Forschungsdiskurs sowie die zunehmend internationalen Publikationskanäle erschwerten den Einstieg ohne Vorkenntnisse erheblich. Jedoch zeigte sich mit der schrittweisen Kenntnis der Thematik, dass der Entrepreneur sich deutlich vom Bild des Unternehmers unterscheidet. Dabei ist das Unternehmerbild, das eines Optimierers und Nutzenmaximierers, während der Entrepreneur ein Wandler und Innovator ist. Dieses (Miss-)Verständnis zeigte sich auch bei den Betrachtungen zur Entrepreneurship Education. Die starke Diskrepanz von Gesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik hinsichtlich der Wahrnehmung und Definition zur Rolle sowie Bedeutung des Entrepreneurs bzw. des Unternehmers wird als erheblicher Störfaktor gesehen, da es den einheitlichen Aufbau einer freien und attraktiven Gründerkultur verhindert.

**Die Formen Social, Civil und Business Entrepreneurship und der ökonomische Wandel zur Hybridität** wurden in Kapitel drei betrachtet. Dabei wurde die Charakteristik der Formen anhand der jeweiligen Sektoren betrachtet. Social Entrepreneurship kann als Lösung sozialer und gesellschaftlicher Herausforderungen verstanden werden und Civil Entrepreneurship als Zusatzkonzept für die Zivilbevölkerung und örtliche Gemeinden. Der älteste und bekannteste Ansatz ist Business Entrepreneurship mit dem



klassischen gewinnorientierten Modell. Die Betrachtungen zur gesamtgesellschaftlichen Bedeutung und dem Prozess des ökonomischen Wandels dienen als Ausblick zur hybriden Entwicklung. Dabei wurde gezeigt, dass die Hybridität in ökonomischen Prozessen bereits in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden ist und eine logische Konsequenz der Netzwerkökonomie bzw. Digitalwirtschaft ist. Der Entrepreneur und sein unternehmerisches Handeln unterliegen auch immer einem Zeitgeist und den gegebenen Herausforderungen der Gesellschaft. Im Anbetracht der Globalisierung und ihrer verstärkenden Wechselwirkungen stellt sich auch die Frage nach dem Umgang mit Gemeingütern und der Verantwortung des unternehmerischen Handelns.

Kapitel vier **Erfolgsfaktoren Entrepreneurship** diente als Zusammenfassung des theoretischen Teils und als Überleitung zum praktischen Teil und umfasste Betrachtungen zum Entrepreneur, der Organisation und dem Umfeld. Dabei wurde deutlich, dass Entrepreneurship ein komplexer ganzheitlicher Prozess ist. Der Fokus sollte auf einer personenzentrierten Gründungsberatung sowie –förderung liegen, da eine Erfolgssteuerung in relativ frühen und in relativ hohem Maße möglich ist.

**Der gewinn- oder werteorientierte Gründungsprozess mit Perspektiven zur hybriden Zielerreichung** wurde im Kapitel fünf betrachtet. Der Gründungsprozess umfasst die Phase der Vorgründung mit der unternehmerischen Gelegenheit, der Idee und dem Geschäftsmodell sowie die Phase der Gründung mit der Organisation, der Finanzierung und dem Marketing. Perspektiven für eine hybride Wertschöpfung wurden mit existierenden Beispielen für hybride Organisationen sowie internen und externen Handlungsfeldern gegeben. Es zeigte sich, dass eine genaue Kenntnis der genutzten Sektoren für jede Form der Wertschöpfung unabdingbar ist, besonders bei der hybriden Zielerreichung. Die Gründerförderung kann nur unterstützend wirken, wenn das passende „Gründerwerkzeug“ bekannt ist und angeboten wird. Dabei sollte mindestens eine Unterscheidung in imitative und innovative Gründungen sowie stabile und unsichere Rahmenbedingungen erfolgen. Die meist homogenen Angebote der Gründungsförderung entsprechen nicht den heterogenen Nachfragen in der Praxis. Die hybride Wertschöpfung erfordert zwar ein hohes Maß an Flexibilität, Transparenz und Konfliktfähigkeit, aber sie fördert Alleinstellungsmerkmale, Akzeptanz, Autonomie und Krisensicherheit von Organisationen. Dies erfordert die Kenntnis aller Sektoren sowie den ständigen Ausgleich und die Koordination der Mittel-Ziel-Beziehungen.

## 6.2 Fazit

Trotz einer breit gefächerten und komplexen Thematik, konnte ein umfassender Einstieg, auch ohne Vorkenntnisse, gegeben werden. Die historische Entwicklung des Entrepreneurs entspringt bereits in seinen Wurzeln einem wissenschaftlichen Diskurs und erschuf über die Jahrzehnte ein Phänomen mit interdisziplinären Ausmaßen. Auch wenn das Verständnis zu Entrepreneurship und Unternehmertum sich auf internationaler Forschungsebene annähert, ist das deutsche Rollenbild des Unternehmers längst nicht mit dem des amerikanischen vergleichbar. Der rückwärtsgewandte Blick von Wirtschaft und Politik auf Konventionen und Modelle der industriellen Entwicklung, verhindern den Aufbau einer freien Gründerkultur und einer intelligenten Ökonomie. Hinzu kommt ein falsches Verständnis für den Ursprung und die Bedeutung von Innovationen, auch im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Handeln. So sind Erfindungen nicht immer Innovationen. Auch liegt der eigentliche Sinn einer Innovation im Verbessern, Beseitigen oder Erleichtern von Zuständen. Der erste funktionsfähige Computer der Welt basiert auf der Idee eines mechanischen Gehirns und dem Antrieb die eigene Arbeit zu erleichtern. Damit liegt in der Vision und dem intrinsischen Antrieb auch die Kraft des Entrepreneurs zum Wandel ökonomischer Prozesse. Die Diskrepanz zwischen Gründerpraxis und Gründerforschung macht deutlich, dass neue Instrumente der Förderung notwendig sind. So beruhen die meisten Programme auf den üblichen Methoden wie der Businessplanerstellung und der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Grundlagen. Der Idee, und damit dem Ursprung der eigentlichen Innovation, sowie der Ideenfindung wird kaum ein Wert beigemessen. Dies wird als Hindernis betrachtet, da Gründer dann eher vorgegebene Wege gehen als eigene Wege neu zu definieren. Nur mit einem breiten Verständnis für das wirkliche Wesen von Entrepreneurship kann die europäische Gründerkultur neu entfacht werden. Die hybride Wertschöpfung kann dabei als ökonomische Herausforderung gesehen werden, eine win/win-Situation zu schaffen und die Rolle des Unternehmers in seiner wirtschaftlichen Funktion adäquat in der Gesellschaft zu verankern. Der Entrepreneur als Krisenmanager und Agent des Wandels kann, auf Basis von Kooperation und Vertrauen, den Wohlstand für die Gemeinschaft, und damit für sich selbst, vorantreiben.

## Literaturverzeichnis

Achleitner, A.-K. (Hrsg.) (2006): Jahrbuch Entrepreneurship 2005/06, Gründungsforschung und Gründungsmanagement. Berlin [u.a.].

Achleitner, A.-K.; Heister, P.; Spiess-Knafl, W. (2015): Kapitaleinwerbung aus Sicht des Sozialunternehmers. in: Freiling, J. und Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen. Wiesbaden, S. 121–134.

Achleitner, A.-K.; Heister, P.; Stahl, E. (2007): Social Entrepreneurship - Ein Überblick. in: Achleitner, A.-K., Pöllath, R. und Stahl, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern, S. 3–25.

Adler, J.; Klein, A. (2015): Marktforschung als Aufgabe für Gründungsunternehmen. in: Freiling, J. und Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen. Wiesbaden, S. 363–390.

Arens, C. (2015): Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus wird 75 Jahre alt, URL: <http://www.domradio.de/themen/ethik-und-moral/2015-06-28/friedensnobelpreistraeger-muhammad-yunus-wird-75-jahre-alt>, zuletzt geprüft am 14.07.2015.

Dokumentation: ARTE (2013): Wir sind Demokratie, Brüggemann A. und Brinkmann E. (Regie) URL: <http://www.arte.tv/guide/de/047094-000/wir-sind-demokratie>.

Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? In: *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 30. No. 1, S. 1–22.

Backerra, H.; Malorny, C.; Schwarz, W. (2007): Kreativitätstechniken, Kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern. 3. Auflage. München.

Battiliana, J.; Lee, M.; Walker, J.; Dorsey, C. (2012): In search of the hybrid ideal. In: *Stanford Social Innovation Review*. Vol. 10. No. 3, S. 50–55.

Baumgarth, C. (2015): Marktsegmentierung für Gründungsunternehmen. in: Freiling, J. und Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen. Wiesbaden, S. 393–406.

Beyer, G. (2006): Innovationskultur und Ideenmanagement, Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum. 1. Aufl. Hg. v. Tom Sommerlatte. Düsseldorf: Symposion.

Birkhölzer, K. (2011): Internationale Perspektiven des sozialen Unternehmertums. in: Jähnke, P., Christmann, G. B. und Balgar, K. (Hrsg.): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden, S. 23–36.

BITKOM - der Digitalverband: Praxisleitfaden E-Commerce, E-Commerce Projekte erfolgreich vorbereiten und realisieren, URL: [https://www.bitkom.org/Publikationen/2009/Leitfaden/Praxisleitfaden-E-Commerce-Projekte-erfolgreich-vorbereiten-und-realisieren/090709\\_E-Commerce-Leitfaden.pdf](https://www.bitkom.org/Publikationen/2009/Leitfaden/Praxisleitfaden-E-Commerce-Projekte-erfolgreich-vorbereiten-und-realisieren/090709_E-Commerce-Leitfaden.pdf).

Blue Economy, URL: <http://www.blueeconomy.eu/>, zuletzt geprüft am 05.11.2015.

Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Elinor Ostrom und die Wiederentdeckung der Allmende, URL: <http://www.bpb.de/apuz/33204/elinor-ostrom-und-die-wiederentdeckung-der-allmende?p=all>, zuletzt geprüft am 23.11.2015.

BWL Wissen.net (2015): Rechtsformen • Definition & Zusammenfassung, URL: <http://www.bwl-wissen.net/definition/rechtsformen>, zuletzt geprüft am 09.11.2015.

Bygrave, W. D. (2010): The Entrepreneurial Process. in: Bygrave, W. D. und Zacharakis, A. (Hrsg.): The portable MBA in entrepreneurship. Hoboken, N.J., S. 1–26.

Bygrave, W. D.; Zacharakis, A. (Hrsg.) (2010): The portable MBA in entrepreneurship. Hoboken, N.J.

Casson, M. (2001): Der Unternehmer. In: *Geschichte und Gesellschaft : Zeitschrift für historische Sozialwissenschaft*. Vol. 27. No. 4, S. 524–544.

Cradle to Cradle e.V., URL: <http://c2c-ev.de/>, zuletzt geprüft am 25.09.2015.

Csikszentmihalyi, M.; Schiefele, U. (1993): Die Qualität des Erlebens und der Prozess des Lernens. In: *Zeitschrift für Pädagogik*. Vol. 39. No. 2, S. 207–221.

Cuervo García, A.; Ribeiro, D.; Roig, S. (Hrsg.) (2007): Entrepreneurship, Concepts, theory and perspective. Berlin, New York.

Defourny, J.; Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. In: *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (1), S. 32–53.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (Hrsg.) (2015): DIHK Gründerreport 2015, URL: <http://www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensgruendung/umfragen-und-prognosen/dihk-gruenderreport>, zuletzt aktualisiert am Mai 2015, zuletzt geprüft am 19.07.2015.

Deutschland Radio Kultur Beitrag (2008): Faltin fordert "Neupositionierung der deutschen Wirtschaft", Günter Faltin im Gespräch mit Liane von Billerbeck, URL:

[http://www.deutschlandradiokultur.de/faltin-fordert-neupositionierung-der-deutschen-wirtschaft.954.de.html?dram:article\\_id=143852](http://www.deutschlandradiokultur.de/faltin-fordert-neupositionierung-der-deutschen-wirtschaft.954.de.html?dram:article_id=143852), zuletzt geprüft am 11.07.2015.

Die Tageszeitung (taz) (2015): Die Geschichte der Genossenschaft: Kauft die taz!, URL: <http://www.taz.de/!109446/>, zuletzt geprüft am 09.11.2015.

Die Welt (2015): Der den Armen Geld gab, Friedensnobelpreisträger und Vater der Mikrokredite Muhammad Yunus wird 75, URL: [http://www.welt.de/print/die\\_welt/finanzen/article143157179/Der-den-Armen-Geld-gab.html](http://www.welt.de/print/die_welt/finanzen/article143157179/Der-den-Armen-Geld-gab.html), zuletzt geprüft am 14.07.2015.

Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. (2014): Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 16 (4), S. 417–436.

Duden (2015): Krise | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>, zuletzt geprüft am 15.10.2015.

Düweke, E.; Rabsch, S. (2012): Erfolgreiche Websites, SEO, SEM, Online-Marketing, Usability. 2., erw. Ausg. Bonn.

Ehret, M. (2015): Entrepreneurial Customer Relationship Management. in: Freiling, J. und Kollmann, T. (Hrsg.): Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen. Wiesbaden, S. 433–447.

Entrepreneurship Campus: Vorhandenes entdecken, URL: <https://www.entrepreneurship.de/ressourcen/publikationen/netz-weiter-werfen/genese/vorhandenes-entdecken/>, zuletzt geprüft am 28.10.2015.

Europäische Kommission (2013): AKTIONSPLAN UNTERNEHMERTUM 2020, Den Unternehmergeist in Europa neu entfachen. Brüssel, URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>.

European Comission (2014): The Entrepreneurship 2020 Action Plan, URL: [http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan/index_en.htm), zuletzt geprüft am 23.10.2015.

Euteneuer, M.; Niederbacher, A. (2007): Unternehmer spielen: Soziologische Anmerkungen zur Figur des Unternehmers bei Joseph Schumpeter. in: Carell, A., Herrmann, T. und Kleinbeck, U. (Hrsg.): Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden 1, S. 67–82.

Fallgatter, M. (2002): Theorie des Entrepreneurship, Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen. 1. Aufl. Wiesbaden.

- Fallgatter, M. (2004): Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Vol. Februar. No., S. 23–44.
- Fallgatter, M. J.; Brink, S.; Stelzer, F. (2015): Entrepreneurial Marketing und Organisationale Legitimation. in: Freiling, J. und Kollmann, T. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*. Wiesbaden, S. 87–101.
- Faltin, G. (2008): Social Entrepreneurship–Definitionen, Inhalte, Perspektiven. In: *Social Entrepreneurship–Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft*. Rostock. Vol.. No., S. 25–46.
- Faltin, G. (2011): Social Entrepreneurship - Zwischen Entrepreneurship und Ethik. in: Jähne, P., Christmann, G. B. und Balgar, K. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*. Wiesbaden, S. 75–86.
- Faltin, G. (2015): Kopf schlägt Kapital - Die andere Art, ein Unternehmen zu gründen., URL: <http://www.kopfschlaegtkapital.com/>, zuletzt geprüft am 30.10.2015.
- Faltin, G.; Ripsas, S. (2011): Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, Working Paper No. 61, Date: 04/2011. Hg. v. IMB Institute of Management Berlin, URL: [http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/1\\_IMB/Working\\_Papers/2011/WP\\_61\\_online.pdf](http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2011/WP_61_online.pdf).
- Faschingbauer, M.; Grichnik, D.: Effectuation, Das Unternehmerische im Unternehmen wecken. In: *Zeitschrift Führung und Organisation (zfo)*. Vol. 2011. No. 05, S. 337–344.
- FES Landesbüro Niedersachsen (2015): Genossenschaften im Aufwind?, URL: [http://www.fes.de/niedersachsen/common/pdf/Rueckblick/2015/01\\_30\\_31\\_Rueckblick\\_Hustedt.pdf](http://www.fes.de/niedersachsen/common/pdf/Rueckblick/2015/01_30_31_Rueckblick_Hustedt.pdf).
- FGF-Knaup: Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland,, [www.fgf-ev.de](http://www.fgf-ev.de). Vol.. No.
- Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) (2015): Liste der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland (Stand März 2015), URL: <http://www.fgf-ev.de/wp-content/uploads/2015/03/E-Professuren-17-03-2015.pdf>, zuletzt geprüft am 18.05.2015.
- Frank, H.; Mitterer, G. (2009): Opportunity Recognition – State of the Art und Forschungsperspektiven. In: *Z. Betriebswirtsch* 79 (3), S. 367–406.
- Franzen, A.; Pointner, S. (2008): Fairness und Reziprozität im Diktatorspiel. in: Rehberg, K.-S. (Hrsg.): *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der*

Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Frankfurt am Main, S. 2113–2125.

Freiling, J.; Kollmann, T. (Hrsg.) (2015): Entrepreneurial Marketing, Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen. Wiesbaden.

Fueglistaller, U.; Müller, C.; Mueller, S.; Volery, T. (2012): Entrepreneurship, Modelle - Umsetzung - Perspektiven  
Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2012. Wiesbaden.

Gartner, W. B. (1988): "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. In: *American Journal of Small Business*. Vol. 12. No. 4, S. 11–32.

Gartner, W. B. (1990): What are we talking about when we talk about entrepreneurship? In: *Journal of Business Venturing* 5 (1), S. 15–28.

Geschka, H.; Lantelme, G. (2005): Kreativitätstechniken. in: Albers, S. und Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie - Umsetzung - Controlling. Wiesbaden, S. 285–304.

Glänzel, G.; Schmitz, B. (2012): Hybride Organisationen - Spezial- oder Regelfall? in: Anheier, H. K., Schröer, A. und Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden, S. 181–203.

Grassl, W. (2012): Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. In: *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*. Vol. 1. No. 1, S. 37–60.

Grassl, W. (2012): Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World. In: *Journal of Business Ethics* 100 (1), S. 109–123.

Grummer, J. Menko; Brorhiker, J.: Phasengerechte Finanzierung: Teil drei, URL: <http://www.gruenderszene.de/finanzen/phasengerechte-finanzierung-start-up-phase>, zuletzt geprüft am 04.11.2015.

Hackenberg, H.; Empter, S. (2011): Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick. in: Hackenberg, H. und Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 11–26.

Handelsblatt (2013): Ausschreibung ist Pflicht: BGH erschwert Rekommunalisierung von Stromnetzen, URL: <http://www.handelsblatt.com/technik/das-technologie-update/energie/ausschreibung-ist-pflicht-vergabekriterien-nicht-ausreichend-offengelegt/9235156-2.html>, zuletzt geprüft am 20.07.2015.

Hanser, K. (2014): Analyse und Konzeption von Erfolgsfaktoren für eine Business-to-Consumer-Lösung am Beispiel der makato Textilhandels GmbH als typisches E-Commerce-Unternehmen, Bachelorarbeit, Fakultät Elektro- und Informationstechnik, Hochschule Mittweida, Mittweida.

Haus, J. (2006): Förderung von Unternehmertum und Unternehmensgründungen an deutschen Hochschulen, Eine Handlungsempfehlung zur Verankerung von Entrepreneurship in Forschung und Lehre. 1. Aufl. Lohmar [u.a.].

Hébert, R. F.; Link, A. N. (1989): In search of meaning of entrepreneurship. In: *Small Business Economics*. Vol. 1. No. 1, S. 39–49.

Hébert, R. F.; Link, A. N. (2009): A history of entrepreneurship. London, New York.

Henrich, J.; Boyd, R.; Bowles, S. et al. (2001): In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies. In: *The American Economic Review* 91 (2), S. 73–78.

Henton, D.; Melville, J.; Walesh, K. (1999): Civic Entrepreneurs: Economic Professional as Collaborative Leader, Community Economics Newsletter, No.269, March 1999. Hg. v. Center for Community Economic Development, University of Wisconsin-Extension, URL: <http://www.aae.wisc.edu/pubs/cenews/docs/ce269.txt>.

Hering, T. (2005): Unternehmensgründung. 1. Aufl. München.

Hoffhaus, M. (2011): Die „sieben Todsünden“ der CSR- und Nachhaltigkeitskommunikation und wie ein nötiger Paradigmenwechsel im Verständnis von Kommunikation zu mehr Glaubwürdigkeit von Organisationen beitragen kann. In: *uwf* 19 (3-4), S. 155–163.

Hot Bread Kitchen: Authentic multi-ethnic breads handmade, URL: <https://hotbreadkitchen.org/>, zuletzt geprüft am 24.09.2015.

HPI School of Design Thinking: HPI-Dozent für Design Thinking aus Potsdam erhält Internationalen Architekturpreis | Auf dem Campus, URL: <http://www.auf-dem-campus.de/hpi-dozent-fuer-design-thinking-aus-potsdam-erhaelt-internationalen-architekturpreis-1221>, zuletzt geprüft am 24.09.2015.

IHK Oldenburg: Entrepreneurship 2020 Action Plan, URL: [http://www.ihk-oldenburg.de/existenzgruendung\\_und\\_unternehmensfoerderung/unternehmensgruendung/aktuelle\\_meldungen/entrepreneurship\\_2020\\_action\\_plan.php](http://www.ihk-oldenburg.de/existenzgruendung_und_unternehmensfoerderung/unternehmensgruendung/aktuelle_meldungen/entrepreneurship_2020_action_plan.php), zuletzt geprüft am 23.10.2015.



Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): IfM Bonn: Gründungen und Unternehmensschließungen, URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/>, zuletzt geprüft am 20.07.2015.

Jacobsen, L. Kirsten (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, Entrepreneurship in Theorie und Praxis. Wiesbaden.

Karlsson, C.; Johansson, B.; Stough, R. (2012): Entrepreneurship, social capital and governance, Directions for the sustainable development and competitiveness of regions. Cheltenham, UK.

Kim & Mauborgne: Blue Ocean Strategy, URL: <https://www.blueoceanstrategy.com/>, zuletzt geprüft am 02.11.2015.

Klandt, H. (2004): Entrepreneurship Education and Research in German-Speaking Europe. In: *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 3. No. 3, S. 293–301.

Kolb, G. (2004): Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Dogmenhistorische Positionen des ökonomischen Denkens. 2., überarbeitete und wesentlich erw. Aufl. München.

Kollmann, T.; Kuckertz, A.; Stöckmann, C.; Krell, P. (2012): Die Entrepreneurshipforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine Resonanzanalyse (Entrepreneurship Research in Germany, Austria, and Switzerland, A Resonance Analysis). In: *SSRN Journal* 60 (1), S. 53–76.

Konrad, K. (2014): Selbstgesteuertes Lernen: Begriffsbestimmung und Entwicklung. in: Konrad, K. (Hrsg.): Lernen lernen – allein und mit anderen. Wiesbaden, S. 37–51.

Krämer, J. (2008): Die Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens im Zuge einer Entrepreneurship Education. in: Remmele, B., Schmette, M. und Seeber, G. (Hrsg.): Educating Entrepreneurship. Didaktische Ansätze und europäische Perspektiven - Didactical Approaches and European Perspectives. Wiesbaden, S. 75–88.

Kreutzer, R. T. (2012): Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte - Instrumente - Checklisten. Wiesbaden.

Kuckertz, A.; Mandl, C. (2013): Neue Themen, neue Methoden? Ergebnisse einer weltweiten Umfrage des FGF-Arbeitskreises Entrepreneurshipforschung. In: *Zeitschr. für KMU und Entrepreneurship*. Vol.. No. 04, S. 333–340.

Kurz, H. D.; Sturn, R. (2012): Schumpeter für jedermann, Von der Rastlosigkeit des Kapitalismus. 3. Auflage. Unbekannt.

Lahn, S. (2015): Der Businessplan in Theorie und Praxis, Überlegungen zu einem zentralen Instrument der deutschen Gründungsförderung. Wiesbaden.

Lammenett, E. (2006): Praxiswissen Online-Marketing, Affiliate- und E-Mail-Marketing, Keyword-Advertising, Online-Werbung, Suchmaschinen-Optimierung. 1. Aufl. Wiesbaden.

Leadbeater, C.; Goss, S. (1998): Civic entrepreneurship. Hg. v. DEMOS, URL: <http://www.demos.co.uk/files/Civcentrepreneurship.pdf?1240939425>.

Lübke, F. (2015): Muss das Gymnasium lebensnäher werden?, URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article142069851/Muss-das-Gymnasium-lebensnaeher-werden.html>, zuletzt geprüft am 13.07.2015.

Metzger, G. (2015): KfW-Gründungsmonitor 2015. Hg. v. KfW-Bankengruppe, URL: <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor.html>, zuletzt geprüft am 20.07.2015.

Mihm, A. (2015): Teurer Ökostrom: Geht der Energiewende das Geld aus?, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/energiepolitik/geht-der-energiewende-das-geld-aus-13662442.html>, zuletzt geprüft am 20.07.2015.

Nöllke, M. (2006): Kreativitätstechniken. 5., durchges. Aufl. Planegg/München.

Nyssens, M.; Johnson, T.; Adam, S. (2006): Social enterprise, At the crossroads of market, public policies and civil society. Abingdon.

Obenaus, A.: Proseminar WS 1999/2000 - Kurzreferat Begriff "Krise", Internetgestützte Lehre (IGL), URL: [http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat\\_obenaus.htm](http://www.univie.ac.at/igl.geschichte/ws1999-2000/ps-kurzreferate/kurzreferat_obenaus.htm), zuletzt geprüft am 15.10.2015.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation, Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt.

POC 21: 12 PROJECTS, URL: <http://www.poc21.cc/12-projects/>, zuletzt geprüft am 25.09.2015.

Pott, O.; Pott, A. (2015): Entrepreneurship, Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz. 2., überarb. Aufl. 2015. Berlin [u.a.].

Pozen, D. E. (2008): We are all Entrepreneurs now. In: *Wake Forest Law Review*. Vol. 43. No., S. 283–340.

Prantl, H. (2014): Verfassungsklage – Kommunen kämpfen um ihre Energieversorgung, URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/verfassungsklage-kommunen-kaempfen-um-ihre-energieversorgung-1.2266511>, zuletzt geprüft am 20.07.2015.

Quadbeck, E.: 309.900 im Jahr 2014: Zahl der Existenzgründungen sinkt, URL: <http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/zahl-der-existenzgruendungen-sinkt-aid-1.5205299>, zuletzt geprüft am 05.07.2015.

Ralf Beck: Crowdfinance - Crowdfunding - Crowdinvesting und Crowdlending, URL: <http://www.crowdbiz.de/crowdfinance-crowdfunding-crowdinvesting-crowdlending1047/>, zuletzt geprüft am 13.11.2015.

Reichel, R. (2012): Sind Genossenschaften die besseren Kapitalisten?, URL: <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/reichel.pdf>.

Ripsas, S. (1997): Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß, Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden.

Schmude, J.; Welter, F.; Heumann, S. (2008): Entrepreneurship Research in Germany. In: *Entrepreneurship Theory & Practice (Entrepreneurship Theory and Practice)* 32 (2), S. 289–311.

Schobert, E. M.; Poppe, X.-I.; Pechlaner, H. (2015): Soziales Kapital und Netzwerke als Kompetenz des Gründungsunternehmens. in: Freiling, J. und Kollmann, T. (Hrsg.): *Entrepreneurial Marketing. Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen*. Wiesbaden, S. 407–431.

Schröder, C.; Walk, H. (2014): Genossenschaften und Klimaschutz, Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte. Wiesbaden.

Shane, S.; Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. In: *Academy of Management Review*. Vol. 25. No. 1, S. 217–226.

Söllner, F. (2012): Die Geschichte des ökonomischen Denkens. 3. Aufl. 2012. Berlin, Heidelberg.

Spiegel, P. (2011): Social Business - Perspektive der innovativen Versöhnung von Ökonomie und sozialen Anliegen. in: Jähne, P., Christmann, G. B. und Balgar, K. (Hrsg.): *Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung*. Wiesbaden, S. 55–74.

Spiegel Online (2015): Selbstständigkeit: Zahl der Existenzgründer in Deutschland sinkt, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/existenzgruender-unternehmensgruendungen-ruecklaeufig-a-1041480.html#js-article-comments-box-pager>, zuletzt geprüft am 05.07.2015.

Spiegel Online; Hamburg; Germany (2011): Sozialunternehmer: Erfolg macht verdächtig, URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/sozialunternehmer-erfolg-macht-verdaechtig-a-755210.html>, zuletzt geprüft am 13.07.2015.

Spiegel Online; Hamburg; Germany (2013): Lebensplanung: Schüler wünschen sich längere Schulzeiten, URL: <http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/goete-studien-schueler-wollen-laenger-lernen-a-890008.html>, zuletzt geprüft am 13.07.2015.

Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Merkmale, Strategien und Auswirkungen. 2. Aufl. Lohmar, Köln.

Stehr, N.; Adolf, M. (2008): Konsum zwischen Markt und Moral, Eine soziokulturelle Betrachtung moralisierter Märkte. in: Jansen, S. A., Schröter, E. und Stehr, N. (Hrsg.): Mehrwertiger Kapitalismus. Multidisziplinäre Beiträge zu Formen des Kapitalismus und seiner Kapitalien. Wiesbaden, S. 195–218.

Stein, T. (2011): Global Social Entrepreneurship – Komplement oder Konkurrenz zu Global Governance? in: Hackenberg, H. und Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden, S. 29–46.

Stephan, M.; Kerber, W.; Kessler, T.; Lingenfelder, M. (Hrsg.) (2010): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Wiesbaden.

Sternberg, R.; Vorderwülbecke, A.; Brixy, U.: Global Entrepreneurship Monitor Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2014. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Leibniz Universität Hannover, URL: <http://www.wigeo.uni-hannover.de/gem2014.html>, zuletzt geprüft am 13.07.2015.

Stevenson, H. H.; Jarillo J. Carlos (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In: *Strategic Management Journal*. Vol. Special Issue: Corporate Entrepreneurship. No. 11, S. 17–27.

Stiftung Entrepreneurship: Entrepreneurship Summit, URL: <https://www.entrepreneurship.de/summit/>, zuletzt geprüft am 30.10.2015.

Stroebe, W.; Nijstad, B. A. (2004): Warum Brainstorming in Gruppen Kreativität vermindert. In: *Psychologische Rundschau* 55 (1), S. 2–10.

Trump, D.; McIver, M. (2004): Trump - wie man reich wird. 1. Aufl. München.

Veciana, J. M. (2007): Entrepreneurship as a Scientific Research Programme. in: Cuervo García, A., Ribeiro, D. und Roig, S. (Hrsg.): Entrepreneurship. Concepts, theory and perspective. Berlin, New York, S. 23–71.

VisionSpring: See well, do well, URL: <http://visionspring.org/>, zuletzt geprüft am 03.11.2015.

Volkman, C. K.; Tokarski, K. Oliver (2006): Entrepreneurship, Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart.

Weise, P. (1989): Homo oeconomicus und homo sociologicus: Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften. In: *Zeitschrift für Soziologie*. Vol.. No., S. 148–161.

Wetzel, D. (2013): Warum der Rückkauf der Stromnetze nichts bringt, URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article121363261/Warum-der-Rueckkauf-der-Stromnetze-nichts-bringt.html>, zuletzt geprüft am 20.07.2015.

Wilhelm, K. (2002): Fair spielen, mehr gewinnen, URL: <http://www.brandeins.de/archiv/2002/zusammenarbeit/fair-spielen-mehr-gewinnen/>, zuletzt geprüft am 19.08.2015.

Wirminghaus, N. (2015): Fehlalarm! Eine Existenzgründer-Krise gibt es nicht, URL: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/existenzgruender-zahl-sinkt-kerstin-andreae>, zuletzt geprüft am 05.07.2015.

Wirtschaftsuniversität Wien (2014): ELIDA - Entrepreneurship Literatur Datenbank, URL: <http://www.wu.ac.at/library/search/databases/info/elida/>, zuletzt geprüft am 22.06.2015.

www.ethority.de: Social Media Prisma, URL: <http://ethority.de/social-media-prisma/>, zuletzt geprüft am 16.11.2015.

www.intent-conference.de: Internationalizing Entrepreneurship Education and Training - Conference, Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF), URL: [http://www.intent-conference.de/structure\\_default/ePilot40.asp?G=621&A=1&S=q2n3ooU25U00l6fcFOLvs8331GC32D5cCIO8o3x3zF10800h&R=0](http://www.intent-conference.de/structure_default/ePilot40.asp?G=621&A=1&S=q2n3ooU25U00l6fcFOLvs8331GC32D5cCIO8o3x3zF10800h&R=0), zuletzt geprüft am 24.06.2015.

Yunus, M.: Fighting Poverty From the Bottom Up, URL: [http://www.grameen.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=338&Itemid=170](http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=338&Itemid=170), zuletzt geprüft am 14.07.2015.

Yunus, M.; Moingeon, B.; Lehmann-Ortega, L. (2010): Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. In: *Business Models* 43 (2–3), S. 308–325.

ZEIT Punkte (1993): Zeit der Ökonomen - eine kritische Bilanzvolkswirtschaftlichen Denkens, Nr. 3.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 30. November 2015

---

Ort, Datum

Vorname Nachname